المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية
دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى

Strategic Planning for Creating Human Resources in Saudi Universities

Practical study on Umm Al-Qura Universi

إعداد الطالبة
زين بنت عبدالكريم عامر القرشي

إشراف الدكتور
مسعود بن خضر القرشي

بحث مقدم إلي قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م

ملخص الرسالة

عنوان الدراسة:التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى).

إعداد الطالبة : زين عبد الكريم القرشي الدرجةالعلمية: ماجستير إشراف الدكتور:مسعود بن خضر القرشي

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلي تحديد إطار للتخطيط الإستراتيجي تبني به الجامعات مواردها البشرية في عصر اقتصاد المعرفة وصياغة (تكوين)إستراتيجية طويلة المدى تعتمدعلى تنبؤات مستقبلية لتقدير الاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية كماً ونوعاً ، واستخلاص مؤشرات على مدى محافظة الجامعة على نمو وجودة مواردها البشرية .لرسم خطة مستقبلية تساعد الجامعة على استدامة قدراتها المتميزة (تحقيق الميزة التنافسية).

منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي في البعد النظري للدراسة. أما البعد التطبيقي للدراسة فقد اعتمد منهج دراسة الحالة المستند على المنهج الوصفي التحليلي بتأكيد دراسة حالة جامعة أم القرى ، حيث قامت الدراسة على أساس اختيار جامعة أم القرى وحدة إدارية اجتماعية واحدة. وتطبيق منهجية التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية على الجامعة، و تم توظيف تقنيات الإدارة الحديثة منهج السيناريو ومنهج تحليل الاتجاه (٤ نماذج) وأدوات ضبط الجودة باستخدام برنامج المينيتاب لعمل تنبؤات مستقبلية لتقدير الاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية كماً ونوعاً ودراسة المنحى العام لأداء الموارد البشرية في الجامعة .

نتائج الدراسة :

١. تصميم إطار ونموذج (مقترحه) لمراحل التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية .
٢. دمج مفاهيم اقتصاد المعرفة في نسيج إستراتيجية بناءالموارد البشرية في الجامعات السعودية من أبرزها :
- (القدرة / معرفة)القدرة المحورية للجامعة هي نوع المعرفة التي تمتلكها وتقدمها كمنتج وخدمة .
- (الميزة التنافسية/ الموارد البشرية)الميزة التنافسية للجامعةهي مواردها البشرية التي تمثل تلك المعرفة أفضل تمثيل .
٣. تقديرالاحتياج من الموارد البشرية لجامعة أم القرى لعام ١٤٤٠/١٤٣٩هـ :
- التقدير الكمي من الموارد البشرية :

العدد الفعلي للموارد البشرية	العدد المتنبأ به من الموارد البشرية	حسب خطة إستراتيجية بناء الموارد البشرية	
		العدد الأمثل للموارد البشرية	تقدير الاحتياج من المواردالبشرية
٧٥٠	٣٣١٨	٨٤٠٩	٧٦٥٩

- التقديرالنوعي من الموارد البشرية :

	مؤشرات جودة الموارد البشرية					
	معدل أستاذ : طالب			معدل أستاذ : الموارد البشرية	نسبة السعودة	متوسط الإنتاجية العلمية للمورد البشري
	المجالات العلمية والتطبيقية	المجالات النظرية	مجالات الطب والصيدلة			
معايير الدراسة القياسية	١٠:١	١ : ١٥	١ : ٥	٣٣%	٩٥%	١
قياس (مقدار) المؤشرات فعلياً	١ : ٤٤	١ : ٣٥	١ : ٢٣	١٧%	٧٥%	٠,١٦
قياس المؤشرات المتنبأ بها	١ :٦٨	١ : ٧٧	١ :١			

٤. **رسم الخطة المستقبلية (الإستراتيجية) لبناء الموارد البشرية لجامعة أم القرى اعتماداً على التقدير الكمي والنوعي للموارد البشرية .**

Summary Study

StudyTitle: Strategic Planning for Creating Human Resources in Saudi Universities (Practical study on Umm Al-Qura University)

PREPARED BY: ZAEN A. AL – QURASH DEGRE: MASTER ADVISOR I: MASUD K. AL – QURASHI

Study Objectives: The study aims to define a framework for strategic planning upon which universities can create their human resources in the age of knowledge economy so as to formulate a long-term strategy based on the future forecasts which estimate future requirement of human resource quantity and quality. University objectives can be accomplished through its Human Resources by the employment of modern management techniques, and through representing its strategic plan on consecutive paths aiming at drawing indicators showing how much the growth & the quality of the university Human Resources is maintained and to draw up a plan that supports the university to sustain its special capabilities & its competitive aspect.

Study Technique: The study has adopted the descriptive survey of the theoretical dimension technique. The practical dimension The study was based on considering Um Al-Qura University of the study was adopted to study Um Al-Qura University situation. as one social and administrative unit upon the descriptive analysis, applying strategic planning methodology to create human resources using scenario methodology, trend analysis & quality control tools to predict the quality & quantity of future human resources requirement.

Study Outcome:

١. Design a framework for strategic planning for the creation of human resources in Saudi universities.

٢. Update and integrate concepts of the knowledge economy to form the fabric of the strategy to create human resources in universities, namely:

٢.١ (Power / knowledge) the capacity pivotal of the university is the kind of knowledge that is owned & provided, as product & service, by the university.

٢.٢ (Competitive aspect / Human Recourses) the competitive aspect of a university is its human recourses that represent that knowledge the best.

٣. Estimate the human resources requirement of Um Al-Qura University up t ١٤٣٩H of the overall strategy.

Estimated HR Quantity

Actual number of HR	Predicted number of HR	According to strategy of creating human resources	
		Idol number of HR	Estimated HR requirement
٧٥٠	٣٣١٨	٨٤٠٩	٧٦٥٩

Estimated HR Quality

	HR Quality Indicators					
	Student: Lecturer Rate					
	Scientific & Applied Fields	Theoretical Fields	Medicine & Pharmacy	Lecturer Rate: HR	Saudiation Rate	HR Scientific Productivity Rate
Standard Study Scales	١٠:١	١٥:١	٥:١	٣٣%	٩٥%	١
Indicators Scale	٤٤:١	٣٥:١	٢٣:١	١٧%	٧٥%	٠,١٦
Estimated Indicators Scales	٦٨:١	٧٧:١	١:١			

٤. Draw future strategic plan to create human resources for Um Al-Qura University based on the above estimations

إهـــــــداء

إلـى ذاتـي وكيانـي الـغائب ـ إلـى الـمعنى الـعميق الـذي تشـكلت منه روحـي وحياتـي

أبــي

اسكنه الله فسيــح جنـانه

إلى وجـودي وحضـوري ـ إلى الـمعنـى الـجميل الـذي احتـواني حناناً ـ إلى كـنـز

الـدعــاء ورمـز الـعطاء

أمـــي

حفظـها الله ورعاهـا

إلـى عـوني وسـندي وفخـري ـ إلـى رفقاء حياتي دعماً وأضواء حياتي رأياً

أشقـائـــي

حفظـهم الله

إلـى أحاسـيسـي وحنـايا روحــي ـ إلـى من تلونت أيامي بهم ومعـهم

شقيقـاتــي

رعاهـن الله

إلـى كل الـمشاعر التي أحاطتـني وتمنت لي خيـراً وتوفيقـاً.

شكـر وتقـديـر

أن الحمد لله نحمـده ونستعينه ونستـغفره ونسـتهديه ونتوب إليه ،نعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سـيئات أعمالنا من يهدى الله فلا مضل له ،ومن يضلل فلا هادي له ،وأشـهد أن لا إله إلا الله وحـده لاشريك له وأشهد أن محمد عبده ورسوله .

ليكن حديث النهاية موصولاً بالبداية لأعبر عن الامتنان الكبير لأولي الفضل ممن ساهموا علماً ورأياً ودعماً في صنع البحث وصناعة فكر الباحثة. وفي مقدمة هؤلاء:

سعادة الـدكتور مسـعود بن خضـــر القرشـي

مشـــرفـــاً

الذي نهل البحث من نبع علمه وصفو فكـره وأولاه جهـد متابعة ،وما ادخر وسعـا في تنبيه الباحثة كلما جنـح الفكر أو أسرف القلم في مسارات البحث .

سعادة الـدكتور زهير بن أحمد على الكاظمي

عميـد كليـة الـتربيـة

الذي أقدم له وافـر الشكر والتقدير وأدين لكلماته التشجـيعية التي كان لها الأثـر البالـــغ للسـير بي في سبل المعرفة والبحث وهو من أشير إليه علمني ليثقفني . وتفضل بالنصح والتوجيه في بلورة هذا الجهد البحثي في صورته النهائية.

سعادة الـدكتور محمد بن معيض الـوذينـانـي

رئيـس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الـذي أديـن له بالفضل وجميل الثناء على ما قدمه من دعم وتوجيه وتيسـير لكل ماتطلـبه البحث من معلومات ووثائق ومراجع و اسهامه المتواصل في البحث منذ أن كان مجرد فكرة حتى اكتمل في صورته النهائية.

قائـــمة المـحتــويـات

الـمـوضـ ـوع	رقـم الـصفحة
ملخص الدراسـة (عربي)	أ
ملخص الدراسـة (انجليزي)	ب
الإهـــداء	ت
شكـر وتقـــدير	ث
قائمـة المحتويات	ج
قائمـــة الجداول	ذ
قائمـــة الأشكـــال	ص
قائمـــة المـلاحـق	ظ
الفصل الأول	
مدخـل الدراســة	١
المقدمة	٢
مشكلـة الدراسـة	٣
أهـداف الدراسـة	٤
أسئلـة الدراسـة	٦
أهمـية الدراسـة	٦
حـدود الدراسـة	٨
مصطلحات الدراسة	٨
الفصـل الثـانـي	
الإطار النظري والدراسات السابقة	١٠
المبحث الأول : الإطار النظري	١١
مقـدمـــة	١٢
المحور الأول:التخطيط الإستـراتيجي	١٢
أولاً : إستراتيـجية المـوارد البشـرية	١٢
I- مفهوم الإدارة الإستراتيجية	١٣
II- مكونات الإدارة الإستراتيجية	١٤

الـموضـوع	رقـم الـصفحة
III- الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية	١٧
IV- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.	١٨
V- المستويات الثلاث للإستراتيجية	١٨
VI- تراتبية إستراتيجية الموارد البشرية.	١٩
VII- أنواع الإستراتيجيات	٢٠
ثانياً : التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	٢٢
◗ مفـاهيم التخطيط	٢٣
◗ تخطيط الموارد البشرية مسألة ذات بعد إستراتيجي	٢٤
التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية	٢٤
تخطيط الموارد البشرية عملية إستراتيجية	٢٥
التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الماهية / الهدف)	٢٥
◗ تقنيات الـتخطيـط الإستـراتيـجي.	٢٦
المحـور الثاني : التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي	٢٩
▪ ماهية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي	٢٩
▪ واقع ومستقبل التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي السعوديـة.	٣٠
▪ متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي	٣٢
▪ مراحل التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي	٣٤
▪ تقنيات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي	٣٧
المبـحث الـثاني : الدراسات السابقة	٤٤
المحور الأول : الدراسات المتعلقة بتقديم تصور لجامعة المستقبل.	٤٥
المحور الثاني : الدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وتقنياته وتقدير المـوارد البشـرية كماً ونوعاً .	٥٠
الفصـل الثالـث	
منهـج وإجـراءات تطبيـق الدراسـة	٦٨
I- منهج الدراسة	٦٩
II- منهجية التناول البحثي	٧٠
III- منهجية تنظيم المعلومات وعرضها.	٧٤

رقم الصفحة	الموضوع
٧٥	IV- أداة الدراسـة . ...
٨٥	V- أسـاليب تـحليل المعلومـات : ....
٨٥	▪ أسـاليب التحليل الكميـة . ...
٩٩	▪ أسـاليب التحليل النوعيـة . ...
	الفصـل الـرابــع
١٠٠	**تطبيـق الدراسـة**
١٠٠	الـتخطيـط الإستـراتيـجي لبنـاءالموارد البشـرية في الجامعات السعودية وأنموذجهـا جامعـة أم الـقرى
١٠١	مـقدمـة .
١٠٣	البعد الأول (البعـد النظـري) :
١٠٣	▪تصميم مراحل وعمليات(مقترح) الـتخطيـط الإستـراتيـجي لبنـاء المـوارد البشـرية في الجامعـات السـعودية.
١٠٩	▪ إطار(مقترح) للـتخطيـط الإستـراتيـجي لبنـاء المـوارد البشـرية في الجامعـات السـعودية.
١١١	▪ نموذج مفاهيمي (مقترح) للـتخطيـط الإستـراتيـجي لبنـاء المـوارد البشـرية في الجامعـات السـعودية.
١١٤	البعـد الـثانـي (البعـد الـتطبيقي) :
١١٤	أولاً :الـتخطيـط الإستـراتيـجي لبنـاءالموارد البشرية في الجامعات السعودية وأنموذجهـا جامعـة أم الـقرى.
١٧١	ثانـياً : الممارسات المعرفية في عملية البناء :
١٧١	تـقديـر المـوارد البشـرية كمياً :
١٧٣	❖ تقارير التنبؤ للوحـدات الإستـراتيجيـة (المـوارد البشـرية /الطلاب).
١٩٢	❖ خلاصة تقارير التنبؤ (تحليل السلاسل الزمنية).
١٩٣	❖ تقدير الاحتياج من المـوارد البشـرية كمياً لعام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ .
١٩٥	❖ التحليل المالي .
١٩٦	تـقديـر المـوارد البشـرية نوعـياً :
١٩٦	التقدير النوعي والمنحى العام لأداء المـوارد البشـرية في جامعـة أم القرى .
١٩٩	المحور الأول : التدريس والبحث العلمي .
٢١٢	المحور الثاني : خدمة المجتمع .
٢١٦	خلاصة التقدير النوعي والمنحى العام لأداء المـوارد البشـرية في جامعـة أم القرى .

الـمـوضــوع	رقم الـصفحة
الفصـل الخـامـس	
خلاصة النتائج والتوصيات	٢١٩
خلاصـــة نتائج الـبعد النظري	٢٢٠
خلاصـــة نتائج الـبعد الـتطبيقـي	٢٢٣
تـوصـيـات الدراســة :	
الخطة الإستراتيجية لبنـاء المـوارد البشرية لجامعة أم القرى ١٤٣٠ /١٤٤٠هـ	٢٣٢
مقتـرحـات الدراسـة	٢٣٥
المـراجــع :	٢٣٧
المـراجــع العربيـة	٢٣٨
المـراجــع الأجنبية	٢٤٩
الـملاحــق.	٢٥٠

قائمـــة الـجــداول

رقم الجدول	موضـوع الـجـدول	رقم الصفحة
	جـداول تفريـغ البيانـات الاحصـائية لأعـداد المـوارد البشـرية حسـب الرتـب الأكاديـمية والجنسية وأعداد المحاضـرين والمعيدين وأعداد طلبة الدراسـات العليـا و البكـالوريوس لكل وحدة إستراتيجية للأعوام من ١٤٢٠/١٤٢١هـ إلي ١٤٢٦/١٤٢٧هـ :	
١	جـدول كليـة الشريـعة والـدراسـات الإسـلاميـة.	٧٦
٢	جـدول كليـة اللغـة العربيـة.	٧٧
٣	جـدول كليـة التربـية .	٧٨
٤	جـدول كليـة الدعـوة وأصـول الديـن .	٧٩
٥	جـدول كليـة العـلوم التطبيـقية .	٨٠
٦	جـدول كليـة العـلوم الاجتـماعية .	٨١
٧	جـدول كليـة الهـندسة والعـمارة الإسـلاميـة.	٨٢
٨	جـدول كليـة الطـب والعـلوم الطـبية.	٨٣
٩	جـدول معهد اللغـة العـربيـة لغير الناطـقين بها .	٨٤
	جداول الـتخطيـط الإستـراتيـجي لبنـاء المـوارد البشـرية (البعد التطبيقي):	
١	جدول تقرير صـواب تصـور جامعة المستقبل .	١١٤
٢	جدول التطبيقات الإستراتيـجية .	١٢٨
٣	جدول(مصفوفة) معايير المورد البشري في جامعـة المسـتقبل .	١٣٦
٤	جدول الإنجازات التي تحققت في مجال العمل الأكاديمي بجامعـة أم القـرى .	١٤٨
٥	جدول المـعوقات التي واجـهت المجال الأكاديمي للمورد البشري .	١٤٩
٦	جدول أهـم المـؤشـرات الحرجة لنجاح المورد البشري .	١٥٠
٧	جدول عناصر المستقبل المرغوب .	١٥١
٨	جدول الأهداف (الهـدف العام والأهداف الإستراتيـجية والأهـداف المحددة لإستراتيـجية).	١٥٢
٩	جدول المعنيين الرئيسيين بالجامعة .	١٦٠

رقم الجدول	موضـوع الـجـدول	رقم الـصفحة
	جداول التقدير الكمي :	
	١. جداول السلاسل الزمنية	
١	جدول السلسلة الزمنية الموارد البشرية ـ كلية الشريعة والدراسات الإسلامية .	١٧٣
٢	جدول السلسلة الزمنية الطلاب ـ كلية الشريعة والدراسات الإسلامية .	١٧٥
٣	جدول السلسلة الزمنية الموارد البشرية ـ كلية اللغة العربية .	١٧٦
٤	جدول السلسلة الزمنية الطلاب ـ كلية اللغة العربية .	١٧٧
٥	جدول السلسلة الزمنية الموارد البشرية ـ كلية التربية .	١٧٨
٦	جدول السلسلة الزمنية الطلاب ـ كلية التربية .	١٧٩
٧	جدول السلسلة الزمنية الموارد البشرية ـ كلية الدعوة وأصول الدين .	١٨٠
٨	جدول السلسلة الزمنية الطلاب ـ كلية الدعوة وأصول الدين .	١٨١
٩	جدول السلسلة الزمنية الموارد البشرية ـ كلية العلوم التطبيقية .	١٨٢
١٠	جدول السلسلة الزمنية الطلاب ـ كلية العلوم التطبيقية .	١٨٣
١١	جدول السلسلة الزمنية الموارد البشرية ـ كلية العلوم الاجتماعية .	١٨٤
١٢	جدول السلسلة الزمنية الطلاب ـ كلية العلوم الاجتماعية .	١٨٥
١٣	جدول السلسلة الزمنية الموارد البشرية ـ كلية الهندسة والعمارة الإسلامية .	١٨٦
١٤	جدول السلسلة الزمنية الطلاب ـ كلية الهندسة والعمارة الإسلامية .	١٨٧
١٥	جدول السلسلة الزمنية الموارد البشرية ـ كلية الطب والعلوم الطبية .	١٨٨
١٦	جدول السلسلة الزمنية الطلاب ـ كلية الطب والعلوم الطبية .	١٨٩
١٧	جدول السلسلة الزمنية الموارد البشرية ـ كلية اللغة العربية لغير الناطقين بها.	١٩٠
١٨	جدول السلسلة الزمنية الطلاب ـ كلية اللغة العربية لغير الناطقين بها .	١٩١
	٢. جداول قيم التنبؤ :	
١-٢-٣-٤	جدول قيم التنبؤ الموارد البشرية ـ كلية الشريعة والدراسات الإسلامية .	١٧٤
٥	جدول قيم التنبؤ الطلاب ـ كلية الشريعة والدراسات الإسلامية .	١٧٥
٦	جدول قيم التنبؤ الموارد البشرية ـ كلية اللغة العربية .	١٧٦
٧	جدول قيم التنبؤ الطلاب ـ كلية اللغة العربية .	١٧٧
٨	جدول قيم التنبؤ الموارد البشرية ـ كلية التربية .	١٧٨

رقم الجدول	موضوع الجدول	رقم الصفحة
٩	جدول قيم التنبؤ الطلاب - كلية التربية .	١٧٩
١٠	جدول قيم التنبؤ الموارد البشرية - كلية الدعوة وأصول الدين .	١٨٠
١١	جدول قيم التنبؤ الطلاب - كلية الدعوة وأصول الدين .	١٨١
١٢	جدول قيم التنبؤ الموارد البشرية - كلية العلوم التطبيقية .	١٨٢
١٣	جدول قيم التنبؤ الطلاب - كلية العلوم التطبيقية .	١٨٣
١٤	جدول قيم التنبؤ الموارد البشرية - كلية العلوم الاجتماعية .	١٨٤
١٥	جدول قيم التنبؤ الطلاب - كلية العلوم الاجتماعية .	١٨٥
١٦	جدول قيم التنبؤ الموارد البشرية - كلية الهندسة والعمارة الإسلامية .	١٨٦
١٧	جدول قيم التنبؤ الطلاب - كلية الهندسة والعمارة الإسلامية .	١٨٧
١٨	جدول قيم التنبؤ الموارد البشرية - كلية الطب والعلوم الطبية .	١٨٨
١٩	جدول قيم التنبؤ الطلاب - كلية الطب والعلوم الطبية .	١٨٩
٢٠	جدول قيم التنبؤ الموارد البشرية - كلية اللغة العربية لغير الناطقين بها.	١٩٠
٢١	جدول قيم التنبؤ الطلاب - كلية اللغة العربية لغير الناطقين بها .	١٩١
	٣. جداول الحاوي :	
١	جدول الحاوي الطلاب - كلية الشريعة والدراسات الإسلامية .	١٧٥
٢	جدول الحاوي الموارد البشرية - كلية اللغة العربية .	١٧٦
٣	جدول الحاوي الطلاب - كلية اللغة العربية .	١٧٧
٤	جدول الحاوي الموارد البشرية - كلية التربية .	١٧٨
٥	جدول الحاوي الطلاب - كلية التربية .	١٧٩
٦	جدول الحاوي الموارد البشرية - كلية الدعوة وأصول الدين .	١٨٠
٧	جدول الحاوي الطلاب - كلية الدعوة وأصول الدين .	١٨١
٨	جدول الحاوي الموارد البشرية - كلية العلوم التطبيقية .	١٨٢
٩	جدول الحاوي الطلاب - كلية العلوم التطبيقية .	١٨٣
١٠	جدول الحاوي الموارد البشرية - كلية العلوم الاجتماعية .	١٨٤

رقم الجدول	موضوع الجدول	رقم الصفحة
١١	جدول الحاوي الطلاب - كلية العلوم الاجتماعية .	١٨٥
١٢	جدول الحاوي الموارد البشرية - كلية الهندسة والعمارة الإسلامية .	١٨٦
١٣	جدول الحاوي الطلاب - كلية الهندسة والعمارة الإسلامية .	١٨٧
١٤	جدول الحاوي الحاوي الموارد البشرية - كلية الطب والعلوم الطبية .	١٨٨
١٥	جدول الحاوي الطلاب - كلية الطب والعلوم الطبية .	١٨٩
١٦	جدول الحاوي الموارد البشرية - كلية اللغة العربية لغير الناطقين بها.	١٩٠
١٧	جدول الحاوي الطلاب - كلية اللغة العربية لغير الناطقين بها	١٩١
	٤. جداول خلاصة تحليل السلاسل الزمنية	
١	جدول التنبؤ لأعداد الموارد البشرية - الطلاب لكل وحدة إستراتيجية .	١٩٢
٢	جدول التنبؤ لأعداد الموارد البشرية - الطلاب للمجالات الدراسية .	١٩٢
٣	جدول تقدير الاحتياج من الموارد البشرية حسب معايير إستراتيجية بناء الموارد البشرية	١٩٣
٤	جدول تقدير الاحتياج من الموارد البشرية حسب معايير خطة التنمية الثامنة .	١٩٤
٥	جدول التحليل المالي .	١٩٥
	جداول التقدير النوعي :	
١	جدول معدل أستاذ : طالب الفعلي والمتنبأبه لكل وحدة إستراتيجية .	١٩٩
٢	جدول أستاذ : الموارد البشرية لكل وحدة إستراتيجية .	٢٠٠
٣	جدول السعودة لكل وحدة إستراتيجية .	٢٠١
٤	جدول الإنتاجية العلمية لكل وحدة إستراتيجية .	٢٠٢
٥	جدول معدل أستاذ : طالب الفعلي والمتنبأبه لمجمل الوحدات الإستراتيجية .	٢٠٣
٦	جدول أستاذ : الموارد البشرية لمجمل الوحدات الإستراتيجية .	٢٠٤
٧	جدول السعودة لمجمل الوحدات الإستراتيجية .	٢٠٥
٨	جدول الإنتاجية العلمية لمجمل الوحدات الإستراتيجية .	٢٠٦

رقم الجدول	موضـوع الـجـدول	رقم الصفحة
٩	جـدول معدل المـوارد البشـرية : الباحثين ومساعديهم في معهد البحوث العلمية وإحياء التراث .	٢٠٧
١٠	جـدول النتاج العلمي في معهد البحوث العلمية وإحياء التراث.	٢٠٨
١١	جـدول معدل المـوارد البشـرية : الباحثين ومساعديهم في معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج..	٢٠٩
١٢	جـدول النتاج العلمي في معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج.	٢١٠
١٣	جـدول عدد الدورات وعدد المتدربين في كليـة خدمة المجتمع .	٢١١
١٤	جـدول عدد الدورات وعدد المتدربين في مركز الدورات التدريبية .	٢١٣
١٥	جـدول نسبة طلبة الدراسـات العليا إلي طلاب البكالوريوس .	٢١٥
١٦	جـدول التقدير النوعي لكل وحدة إستراتيجية .	٢١٦
١٧	جـدول التقدير النوعي للمجالات الدراسية .	٢١٦
	جداول الفصل الخامس :	
١	جـدول مشتقة مصفوفة معايير المـوارد البشـرية في جامعـة المستقبل .	٢٢٥
٢	جـدول التقدير الكمي للمـوارد البشـرية .	٢٢٩
٣	جـدول التقدير النوعي للمـوارد البشـرية لكل وحدة إستراتيجية .	٢٢٩
٤	جـدول التقدير النوعي للمـوارد البشـرية .	٢٣٠
٥	جـدول التحليل البيئي .	٢٣١
٦	جـدول الخطة الإستراتيـجية لبنـاء المـوارد البشـرية لجامعـة أم القرى.	٢٣٢

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
	الخرائط المفاهيمية :	
	النموذج المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية :	
١أ	النموذج المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية.	١١١
١ب	النموذج المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية .	١١٢
١ج	النموذج المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية.	١١٣
١د	النموذج المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية	٢٢٢
٢	الخريطة المفاهيمية للتقدير النوعي الموارد البشرية .	١٩٨
	أشكال التقدير الكمي للموارد البشرية :	
١	نموذج الاتجاه الخطي لتحليل السلسلة الزمنية للموارد البشرية كلية الشريعة والدراسات الإسلامية.	١٧٣
٢	نموذج الاتجاه التربيعي لتحليل السلسلة الزمنية للموارد البشرية كلية الشريعة والدراسات الإسلامية.	١٧٣
٣	نموذج الاتجاه التسارعي لتحليل السلسلة الزمنية للموارد البشرية كلية الشريعة والدراسات الإسلامية.	١٧٣
٤	نموذج الدالة التكعيبية لتحليل السلسلة الزمنية للموارد البشرية كلية الشريعة والدراسات الإسلامية.	١٧٣
٥	نموذج الاتجاه التربيعي لتحليل السلسلة الزمنية الطلاب كلية الشريعة والدراسات الإسلامية.	١٧٥
٦	نموذج الاتجاه التسارعي لتحليل السلسلة الزمنية الموارد كلية البشرية اللغة العربية .	١٧٦
٧	نموذج الاتجاه التربيعي لتحليل السلسلة الزمنية للطلاب كلية اللغة العربية .	١٧٧
٨	نموذ ج الاتجاه الخطي لتحليل السلسلة الزمنية الموارد البشرية كلية التربية.	١٧٨
٩	نموذج الاتجاه التربيعي لتحليل السلسلة الزمنية للطلاب كلية التربية .	١٧٩
١٠	نموذج الدالة التكعيبية لتحليل السلسلة الزمنية الموارد البشرية كلية الدعوة وأصول الدين .	١٨٠
١١	نموذج الاتجاه التربيعي لتحليل السلسلة الزمنية للطلاب كلية الدعوة وأصول الدين .	١٨١
١٢	نموذج الاتجاه التربيعي لتحليل السلسلة الزمنية الموارد البشرية كلية العلوم التطبيقية .	١٨٢
١٣	نموذج الاتجاه التربيعي لتحليل السلسلة الزمنية للطلاب كلية العلوم التطبيقية .	١٨٣
١٤	نموذج الاتجاه التربيعي لتحليل السلسلة الزمنية للموارد البشرية كلية العلوم الاجتماعية .	١٨٤
١٥	نموذج الاتجاه التربيعي لتحليل السلسلة الزمنية للطلاب كلية العلوم الاجتماعية .	١٨٥
١٦	نموذج الاتجاه التسارعي لتحليل السلسلة الزمنية للموارد البشرية كلية الهندسة والعمارة الإسلامية	١٨٦
١٧	نموذج الاتجاه التربيعي لتحليل السلسلة الزمنية للطلاب كلية الهندسة والعمارة الإسلامية .	١٨٧

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١٨	نموذج الاتجاه التسارعي لتحليل السلسلة الزمنية للموارد البشرية كلية الطب والعلوم الطبية .	١٨٨
١٩	نموذج الاتجاه التربيعي لتحليل السلسلة الزمنية للطلاب كلية الطب والعلوم الطبية .	١٨٩
٢٠	نموذج الاتجاه التسارعي لتحليل السلسلة الزمنية للموارد البشرية معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها .	١٩٠
٢١	نموذج الاتجاه التربيعي لتحليل السلسلة الزمنية للطلاب معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها .	١٩١
	التقدير النوعي :	
١	أعمدة بيانية توضح عدد الموارد البشرية في الوحدات الإستراتيجية حسب الرتب الأكاديمية .	٢٠٠
٢	أعمدة بيانية توضح عدد الموارد البشرية في الوحدات الإستراتيجية حسب الجنسية .	٢٠١
٣	أعمدة بيانية توضح مقارنة عددأستاذ وعدد الموارد البشرية في الوحدات الإستراتيجية .	٢٠٤
٤	أعمدة بيانية توضح تطور سعودة الموارد البشرية في الوحدات الإستراتيجية .	٢٠٥
٥	مخطط التوجه الذي يوضح تطور سعودة الموارد البشرية في لمجمل الوحدات الإستراتيجية .	٢٠٥
٦	أعمدة بيانية توضح تطور أعداد الموارد البشرية ونتاجهم العلمي .	٢٠٦
٧	مخطط التوجه الذي يوضح اتجاه الأداء العلمي لمجمل الوحدات الإستراتيجية .	٢٠٦
٨	أعمدة بيانية توضح عدد الباحثين ومساعديهم حسب الرتب الأكاديمية في معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي .	٢٠٧
٩	مخطط التوجه الذي يوضح معدل الموارد البشرية : الباحثين ومساعديهم في معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي .	٢٠٧
١٠	خريطة Pie التي توضح معدل الأداء للنتاج العلمي في معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي .	٢٠٨
١١	مخطط التوجه الذي يوضح اتجاه الأداء للنتاج العلمي في معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي	٢٠٨
١٢	أعمدة بيانية توضح عدد الباحثين ومساعديهم حسب الرتب الأكاديمية في معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج .	٢٠٩
١٣	مخطط التوجه الذي يوضح معدل الموارد البشرية : الباحثين ومساعديهم في معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج .	٢٠٩

رقم الشكل	عنـــــوان الـشـــكل	رقم الصفحة
١٤	خريطة Pie التي توضح معدل الأداء للنتاج العلمي في معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج	٢١٠
١٥	مخطط التوجه الذي يوضح اتجاه الأداء اتجاه الأداء للنتاج العلمي في معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج .	٢١٠
١٦	أعمدة بيانية توضح تطور عدد الدورات التدريبية وعدد المتدربين في كليـة خدمة المجتمع .	٢١١
١٧	خريطة Pie التي توضح معدل الأداء بالنسبة لعدد الدورات التدريبية في كليـة خدمة المجتمع.	٢١٢
١٨	خريطة Pie التي توضح معدل الأداء بالنسبة لعدد المتدربين في كليـة خدمة المجتمع.	٢١٢
١٩	مخطط التوجه الذي يوضح اتجاه الأداء بالنسبة لعدد الدورات التدريبية في كليـة خدمة المجتمع	٢١٢
٢٠	مخطط التوجه الذي يوضح اتجاه الأداء بالنسبة لعدد المتدربين في كليـة خدمة المجتمع.	٢١٢
٢١	أعمدة بيانية توضح تطور عدد الدورات التدريبية وعدد المتدربين في كليـة خدمة المجتمع .	٢١٣
٢٢	خريطة Pie التي توضح معدل الأداء بالنسبة لعدد الدورات التدريبية في مركز الدورات التدريبية .	٢١٤
٢٣	خريطة Pie التي توضح معدل الأداء بالنسبة لعدد المتدربين في مركز الدورات التدريبية .	٢١٤
٢٤	مخطط التوجه الذي يوضح اتجاه الأداء بالنسبة لعدد الدورات التدريبية في مركز الدورات التدريبية	٢١٤
٢٥	مخطط التوجه الذي يوضح اتجاه الأداء بالنسبة لعدد المتدربين في مركز الدورات التدريبية .	٢١٤
٢٦	مخطط التوجه الذي يوضح اتجاه تطور أعداد طلبة الدراسات العليا .	٢١٥
٢٧	مخطط التوجه الذي يوضح اتجاه تطور أعداد طلاب البكالوريوس .	٢١٥
٢٨	خريطة Pie التي توضح معدل الأداء بالنسبة لأعداد طلبة الدراسات العليا.	٢١٥
٢٩	خريطة Pie التي توضح معدل الأداء بالنسبة لأعداد طلاب البكالوريوس.	٢١٥

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
١	خطاب عميد كلية التربية لسعادة وكيل الجامعة الدراسات العليا والبحث العلمي المتضمن السماح بجمع المعلومات الاحصائية الخاصة بالدراسة عن كليات ومعاهد جامعة أم القرى .	٢٥١
٢	تعميم لأصحاب السعادة عمداء الكليات والمعاهد من قبل سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي السماح بجمع المعلومات الاحصائية الخاصة بالدراسة عن كليات ومعاهد جامعة أم القرى.	٢٥٢
٣	استمارة جمع المعلومات الاحصائية (نموذج١) عن كليات ومعاهد جامعة أم القرى للعام ١٤٢٠/١٤٢١هـ .	٢٥٣
٤	استمارة جمع المعلومات الاحصائية(نموذج١) عن كليات ومعاهد جامعة أم القرى للعام ١٤٢١/١٤٢٢هـ.	٢٥٤
٥	استمارة جمع المعلومات الاحصائية(نموذج١) عن كليات ومعاهد جامعة أم القرى للعام ١٤٢٢/١٤٢٣هـ.	٢٥٥
٦	استمارة جمع المعلومات الاحصائية(نموذج١) عن كليات ومعاهد جامعة أم القرى للعام ١٤٢٣/١٤٢٤هـ.	٢٥٦
٧	استمارة جمع المعلومات الاحصائية (نموذج١) عن كليات ومعاهد جامعة أم القرى للعام ١٤٢٤/١٤٢٥هـ.	٢٥٧
٨	استمارة جمع المعلومات الاحصائية(نموذج١) عن كليات ومعاهد جامعة أم القرى للعام ١٤٢٥/١٤٢٦هـ .	٢٥٨
٩	استمارة جمع المعلومات الاحصائية(نموذج١) عن كليات ومعاهد جامعة أم القرى للعام ١٤٢٦/١٤٢٧هـ.	٢٥٩
١٠	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للموارد البشرية - كلية الشريعة والدراسات الإسلامية .	٢٦٠
١١	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للطلاب - كلية الشريعة والدراسات الإسلامية .	٢٦٤
١٢	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للموارد البشرية - كلية اللغة العربية .	٢٦٨
١٣	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للطلاب - كلية اللغة العربية .	٢٧٢
١٤	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للموارد البشرية - كلية التربية .	٢٧٦
١٥	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للطلاب - كلية التربية .	٢٧٩
١٦	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للموارد البشرية - كلية الدعوة وأصول الدين .	٢٨٣
١٧	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للطلاب - كلية الدعوة وأصول الدين .	٢٨٧
١٨	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للموارد البشرية - كلية العلوم التطبيقية	٢٩٠

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
١٩	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للطلاب - كلية العلوم التطبيقية .	٢٩٤
٢٠	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للموارد البشرية - كلية العلوم الاجتماعية .	٢٩٨
٢١	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للطلاب - كلية العلوم الاجتماعية .	٣٠٢
٢٢	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للموارد البشرية - كلية الهندسة والعمارة الإسلامية .	٣٠٦
٢٣	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للطلاب - كلية الهندسة والعمارة الإسلامية .	٣١٠
٢٤	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للموارد البشرية - كلية الطب والعلوم الطبية .	٣١٥
٢٥	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للطلاب - كلية الطب والعلوم الطبية	٣١٩
٢٦	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للموارد البشرية معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها .	٣٢٣
٢٧	تطبيق نماذج تحليل الاتجاه (الأربعة) على السلسلة الزمنية للطلاب معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها .	٣٢٧

الفـصـل الأول

مـدخـل الـدراسـة

أولاً : المقدمة

ثانياً : مشكلة الدراسة

ثالثاً : أهداف الدراسة

رابعاً : أسئلة الدراسة

خامساً : أهمية الدراسة

سادساً : حدود الدراسة

سابعاً : مصطلحات الدراسة

بسم الله الـرحمن الرحيم

﴿ وقـل ربـي زدنـي علمـاً ﴾

أولاً : المقـــدمـــة :

من المنطقي في عصر اقتصاد المعرفة أن ترقى علاقة الفكر الإداري بالاقتصاد إلى درجة عالية من الأهمية ، فالموارد الاقتصادية غير محدودة باعتبارها أفكار تبدعها العقول البشرية ، ويمثلها المورد البشري المالك لتلك الأفكار والمهارات المعرفية المتعددة ويعزّز فعل ووجود تلك الموارد التقنيات الإدارية الحديثة .

" في ظل اقتصاد المعرفة لا يؤخذ كل عنصر بشري على أنه رأس مال بشري يعتدّ به ،وإنما يراد برأس المال البشري العناصر المفكرة والمبدعة ،أي تلك التي تجمع قدرات علمية متميزة مع خبرات ومهارات معرفية عالية،ويطلق على هذا النوع من العناصر العمال المعرفيين " . (طايل ، ٢٠٠٥م : ص٢٣٣) فعامل المعرفة يوجد تحديداً في اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على المهارات المعرفية والتخصصات العالية . (نجم ، ٢٠٠٤م : ص٤٣٩) وهو الأساس الذي تقوم عليه منظمات المعرفة .

ويعتمد بناء هذا الأساس على تقدير احتياج المنظمة منه . وتتبلور فكرة التقدير على اعتبار الدالة النوعية للمورد البشري دالة ضمنية للدالة الكمية ، بمعنى أن تميز الجانب الكمي في التقدير يتضمن التفوق النوعي للمورد البشري (أي تحقيق النمو في أعداد الموارد البشرية ذات الجودة العالية) .

وهذا المنحى الفكري في تقدير الموارد البشرية تم اقتباسه من فكر الغرب المتقدم الذي يتمحور تفكيره على عمال المعرفة كفئة جديدة من العاملين في عصر المعلومات والمعرفة .

فعندما طلب من رائد الفكر الإداري الحديث بيتر دراكر (P . F . Drucker) عام (١٩٩٣) أن يستشرف الألفية الثالثة كان من أهم النقاط التي أثارها هو أن الميزة التنافسية للدول المتقدمة تتمثل في استقطاب عمال المعرفة (Knowledge workers) . مشيراً إلى هذه الميزة لا تكمن في

الجانب النوعي فقط لأن الأفراد المعرفيين لا يميزهم إلا مقدار ضئيل من المعرفة عن نظرائهم في العديد من الدول النامية وإنما التميز في الجانب الكمي . (نجم ، ٢٠٠٤م :ص ٤٣٧) . (أي أن الميزة التنافسية تكمن في ازدياد عدد العمال المعرفيين) ودلالة ذلك أن قيادة العالم نحو المستقبل بيد العمال المعرفيين وتتحقق سرعة مواكبة الركب الحضاري بمقدار العدد المتوافر منهم .

وهذا الإقرار بالتميز الكمي والتفوق النوعي للمورد البشري ، يجب أن يكون الخيار الإستراتيجي لمؤسسات التعليم التي يُعزّىَ إليها مسؤولية قيادة مجتمعاتها نحوالمستقبل. كون التعليم محور أساسي في تشكيل البناء الاجتماعي في عصر المعرفة (الذي يدورحول بناء مجتمع المعرفة). ومؤسسات التعليم العالي والجامعات تحديداً تمثل قمة الهرم القيادي للمجتمعات نحو المستقبل، لأنها تضطلع بالدور الأساسي في بناء مجتمع المعرفة. الذي يتطلب منها استثمار مواردها البشرية في استيعاب التطورات المعرفية المتسارعة لعصر المعرفة، وتوظيفها لصالح نموها وتطورها وتميزها . وحتي تكون الجامعات قادرة على استثمار تلك الموارد فهي بحاجة ملحة إلي التخطيط السليم المتمثل في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .

ثانياً : مشكلة الدراسة : -

التعليم بطبيعته يعدّ مجالاً جاذباً للاستثمار فعوائد استثماراته في العنصر البشري متزايدة وغير محدودة، ومؤسساتة (جامعات ، كليات ، ....) منظمات تعلم حيث عملية التعلم موزعة بدرجة كبيرة في أرجاءها ، ويمارسها كل عنصر فيها أكان طالباً ، أستاذاً ، إدارياً . فهم يشكلون معاً حلقات من الممارسات المعرفية .ويصدق هذا بصفة خاصة على الأستاذ الجامعي (عامل المعرفة) لدوره المحوري في سلسلة الممارسات المعرفية ، فهو الحلقة الأقوى لإحداث وقيادة إبداع المعرفة ، فهو محدث للإبداع من خلال البحث العلمي ،وقائد لإبداع أجيال التعلم القادمة.

والجامعات باعتبارها مراكز إشعاع علمي هي أنموذج لمنظمات التعلم، ومواردها البشرية ممثلة في الأستاذ الجامعي هم عمالة المعرفة، التي بهم وعن طريقهم ينشأ ويتبلور المشروع الحضاري

للأمة ." فعملهم الجوهري هو المعرفة المتخصصة المتقدمة التي هي قلب العمل العلمي والتقني في ابتكار ما هو جديد فيها وإدارته وتنظيمه وتحفيزه " . (نجم ، ٢٠٠٤م: ص٤٤٠) .

والنظرة الاستثمارية للعنصر البشري هي الركيزة الأساسية التي يستند إليها لتحقيق ميزه تنافسية لمنظمة التعلم ____ جامعة المعرفة ____ جامعة أم القرى

وهذا ما يؤكده المختصون في مجال الإدارة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص على أن " قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها ، تعني قوة المنظمة ، وقدرتها على منافسة الآخرين ، وضمان البقاء والاستمرار لها " (عقيلي ، ٢٠٠٥م : ص١٣) .

والسؤال الذي يطرح هاهنا هو : -

كيف يمكن للجامعة أن تبني مواردها البشرية في عصر المعرفة ؟

ويعتمد في إجابة ذلك على مقولة ((أن أفضل طريقة لصناعة المستقبل هي التنبؤ بذلك المستقبل)).

ففي ظل افتراضات تخطيطية محددة يمكن التنبؤ وتقدير الاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية كماً ونوعاً .وهذا يعطي مؤشرات على : -

مدى محافظة جامعة أم القرى على نمو المورد البشري وجودته، وبدراسة شقي الهدف النمو والجودة _ الكم والنوع _ معاً يمكن تحديد الإستراتيجية التي تبني بها الجامعة قدراتها المحورية .

ثالثاً : أهداف الدراسة : -

يتحدد الإطار الذي تبني به الجامعات مواردها البشرية في عصر اقتصاد المعرفة ،في منهجية التخطيط الإستراتيجي الذي يرسم إستراتيجية طويلة المدى تحقق للجامعة أهدافها المتعلقة بمواردها البشرية .

وتتطلب إستراتيجية بناء الموارد البشرية تقديم تصور لجامعة المستقبل من منظور إدارة المعرفة ومن مقومات ذلك التصور أن تتبنى الجامعة نظاماً متكيفاً ، وتتمثل مواردها البشرية في عمالة المعرفة .

وتتمثل إستراتيجية بناء الموارد البشرية بمسارات تخطيطيـة متتالية تؤدي إلى تحقيق أهـداف جامعة المستقبل من مواردها البشرية. وهذا يستدعي توظيـف أدوات ومناهـج وتقنيات الإدارة الحديثة في تقدير الاحتياج المستقبلي من الموارد البشـرية كمـاً ونوعـاً ، الذي بدوره يؤدي إلى استخلاص مؤشرات على مدى محافظة الجامعة على نمو وجودة مواردها البشرية (ممثلة في أعضاء هيئة التدريس من حملة درجة الدكتوراه) .

وتأسيساً على ما سبق أمكن صياغة أهداف الدراسـة فيما يلي : ـ

١ـ تصميم إطار للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية .

٢ـ تقديم صياغة إداريـة عصـرية لجامعاتنـا مصبوغة بصبغة إقتصـادالمعرفة(كمتطلب لبنـاء الإستراتيـجية المستقبلية) وهذا :

أ ـ مما يساعد على دمج مفاهيم وآليات إدارة المعرفة في جامعاتنا ويدفع بالجامعة نحو ممارسة المعرفة .

ب ـ مما يوفر فهماً جديداً للجامعة وأعمالها في ظل اقتصاد المعرفة .

٣ـ تحديد مسارات متتالية للتخطيط تنحى باتجاه المستقبل تُمّكن الجامعة من تحقيق أهدافها من مواردها البشرية.

٤ ـ توظيف نماذج وتقنيات الإدارة الحديثة في تقدير الاحتياج المستقبلي من المورد البشري كماً ونوعاً .

٥ ـ استخلاص مؤشرات على مدى محافظة الجامعة على نمو وجودة مواردها البشرية (ممثلة في أعضاء هيئة التدريس من حملة درجة الدكتوراه) .

٦ ـ رسم خطـة مستقبلية لجامـــعة أم القـرى من أجل التوسـع في احتواء وقبول نماذج من الموارد البشـريـة (عمـالة المعرفـة) تساعد الجامعة على استدامة قدراتها المتميزة .

رابعاً : أسئلة الدراسة : ـ

حتى يتم تحقيق أهداف الدراسة ، طرحت الدراسة السؤال الرئيس التالي : ـ

ما التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وأنموذجها جامعة أم القرى ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية : ـ

س١ / ماإطار التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية؟

س١ / ما متطلبات إستراتيجية بناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية؟

س٣ / ما هو المسار التخطيطي لبناء الموارد البشرية في جامعة أم القرى ؟

س٤ / ما نماذج التحليل المستخدمة في عملية تقدير الاحتياج من الموارد البشرية الكمية والنوعية ؟

س٥/ ما الاحتياج المستقبلي لجامعة أم القرى من الموارد البشرية كماً ونوعاً ؟

س٦ / ما إستراتيجية (الخطة المستقبلية) بناء الموارد البشرية في جامعة أم القرى ؟

خامساً:أهمية الدراسة:ـ

نجاح مؤسساتنا التعليمية (جامعاتنا) رهن بمدى مواكبة التوجه العالمي إلى اقتصاد المعرفة / إدارة المعرفة ، المتمثل في سيطرة آليات السوق في التعامل مع المؤسسات التعليمية ، وإدارتها بالأساليب التي تدار بها المؤسسات التجارية ، وما يفرضه ذلك من نقلة نوعية للمورد البشري،فالموارد البشرية تمثل القدرات المحورية الداعمة لمؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهدافها .

وتكمن أهمية هذا التناول البحثي في تحديد الإطار العام للكيفية (التخطيط الإستراتيجي) التي تبني بها الجامعات هذه الموارد البشرية .

وبالنظر للجامعة كمنظمة معرفة (منظمة تعلم)،وتحديد الأفراد الأفضل الذين يمثلونها (عمال المعرفة)يتشكل بذلك فهماً جديداً للجامعة وأعمالها في ظل اقتصاد المعرفة ،لا يتأت ذلك إلا بتبني

ودمج مفاهيم وأساليب ومناهج إدارة المعرفة في جامعاتنا .

وتستقي الدراسة أهمية ذلك مما أشار له السلمي في الملتقى الإداري الثالث (٢٠٠٥م . جده) من أهمية دمج مفاهيم وآليات التطوير المستمر في نسيج المنظمة ونظمها ، مما يساعد على استثمار المعرفة والتقنيات الإدارية الحديثة في تنمية قدراتها وتأكيد تفوقها وتميزها في مجال نشاطها (السلمي،٢٠٠٥م).

وتُؤطر الدراسة تلك الأهمية في [أهمية بناء ممارسات منهجية لإدارة المعرفة في جامعاتنا] .

وتتضح الممارسات المنهجية لإدارة المعرفة في الجامعات من خلال تبني الجامعة لنموذج النظام المتكيف ، (وما يستتبع ذلك من مفاهيم ومناهج وتقنيات)، ويعد توظيف منهجية التخطيط الإستراتيجي في جامعاتنا من الممارسات المعرفية لإدارة المعرفة ، وهي من أهم التحديات العصرية التي تواجه مؤسساتنا التعليمية، التي ينبغي أخذها في الاعتبار .

وحيث إن بؤرة التركيز للتناول البحثي هي المورد البشري ، الذي يحقق التميز الكمي والتفوق النوعي لجامعة المستقبل ـ جامعة أم القرى ـ فإن توظيف تقنيات التخطيط الإستراتيجي المناسبة لكل من شقي الهدف (الكم / النوع) يعد إضافة بحثية مهمة.

وتتمثل أيضاً أهمية هذا التناول البحثي وجدّته بتقديمه نموذجاً تطبيقياً لاستخدام منهجية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في منظمة تعليمية (جامعة) .

وتتمثل أهمية أخرى على المستوى البحثي في أن المعالجة البحثية في تقدير المورد البشري هي معالجة مركبة وشمولية لجانبي النوع والكم معاً ــ النمو والجودة ــ فالتميز الكمي يتضمن التفوق النوعي .

وتكتسب الدراسة أهمية كبرى من كونها تطبق على جامعة أم القرى ذلك الصرح العلمي المتشامخ حضوراً وفعلاً وتأثيراً.

سادساً :حـدود الـــدراســـة :

رسم متغيري الزمـان (عصر المعرفـة) والمكـان(الجامعـة) حدود الدراسـة ـ حـدوداً لإستراتيجية بناء الموارد البشرية ـ من منظـور الواقـع الراهـن قـاعدة المستقبل المرغوب ، وذلـك لرسـم خطـة مستقـبلية لتقدير الاحتياج (التنبؤ) من المـوارد البشـرية (أعضـاء هيئـة التدريـس مـن حملـة درجـة الدكتوراة) كماً ونوعـاً، بما يخـدم مركز الجامعـــة التنافســي (الميزة التنــافسية).حيث تمركـزت عمليـة التنبـؤ حـول عـام ١٤٢٧هـ/ ١٤٢٨هـ لترسم تصـــور للمـــورد البشـري علـى مـدى زمنـي يتحدد بــ ١٣ عام قــادم بـإذن الله، وبتطبـيق هذه العمـلـية على جامعة أم الـقرى .

سابعاً :مصطلحات الدراســـة :

ـ ***التخطيـط الإستـراتيـجي لبنــاء المـوارد البشـرية*** : تقصـد الباحثـة بالـتخطيـط الإستـراتيـجي لبنــاءالمـوارد البشـرية في هذه الدراســة : بأنـه عمليـة توجيـة قـوى الجامعـة نحـو تحقـيق الميـزة التنافسـية للجامعـة المبنيـة على مـواردهـا البشرية ، وذلك بدراسة شاملة لكل أبعاد الواقـع المتعلـق بالمـوارد البشـرية لإحداث توازن بين مجموعتين من القوى الفرص والقيـود من جهـة ونقـاط القوة والضعف من جهة أخرى، للتنبؤ بصورة واضحة المعـالم لمستقبل الجامعـة مـن مـواردها البشـرية كماً ونوعاً ،ومن ثم صياغة خطة مستقبلية (إستراتيـجية) توضح خط سيـر الجامعـة في المستقبل .

ـ ***الإستراتيجية :ـ*** هـي الخـطة أو التوجـه طـويل الأمـد الـذي يسـاعد المنظمـة علـى تحقيـق أهدافــها بكفاءة وفعـالية على الرغم من تغير المواقف والظروف المختلفة.(ملائكة ، ١٤٢٨هـ : ص٢١٨) .

ـ ***إستراتيجية بنـاء الموارد البشرية*** :ـ تقصـد الباحثـة بإستـراتيجية بنـاء المـوارد البشـرية فـي هـذه الدراسـة بأنها التوجه طويل الأمد لتقدير احتياجات الجامعـة من الموارد البشرية من حيث النـوع والكم بما يحقق الميزة التنافسية للجامعة .

ـ الموارد البشرية : ـ يقصد بهم في هذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات " وأعضاء هيئة التدريس هم أستاذ ،أستاذ مشارك ،أستاذ مساعد ".(اللائحة التنظيمية للجامعات ، ١٤١٩هـ : ص١٥٧) .

ـ إدارة المعرفة :ـ بمعنى التجميع المنظم للمعرفة من مصادرها المختلفة ، وتخليق المعرفة الجديدة وتكوين أطر فكرية متجددة توجه عمل الإدارة وترشدها إلى مواطن الحركة والمتغيرات المحتملة ، ومن ثم تسهم في التخطيط والإعداد للتعامل معها بمنطق التغيير المخطط . (السلمي ، ٢٠٠٥م :ص١١٢)

ـ عمال المعرفة : ـ يتمثلون في الفئة التي تجمع قدرات علمية متميزة مع خبرات ومهارات متخصصة في البحث والتطوير. ويقومون بعمل عالي وكثيف المهارة مثل الأستاذ الجامعي (نجم ، ٢٠٠٤م :ص٤٣٨ ـــ ٤٣٩) . وعمالة المعرفة في هذه الدراسة رمزية التفوق النوعي للمورد البشري .

ـ التميز الكمي :ـ التميز الكمي في هذه الدراسة هو دلالة النمو في أعداد الموارد البشرية المتفوقة نوعياً أي النمو في أعداد عمال المعرفة .

الفـــصل الثانـــي

المبـــحث الأول: الإطـــــــار النـــظري

المحـــور الأول : الـــتخطيـــط الإستـــراتيـــجي

المحـــورالثاني : الـــتخطيـــط الإستـــراتيـــجي في مؤسسات التعليم العالي

المبـــحث الثانـــي:الدراســـات السابـــقة

المحـــور الأول:الدراســـات المتعلقة بتقديم تصور لجامعة المستقبل

المحورالثاني: الدراســـات المتعلقة بالـــتخطيط الإستراتيجي وتقنياتة وتقديرالموارد البشرية كماً ونوعاً

المبحـث الأول

الإطـــار النظـري

المحور الأول : التخطيط الاستـراتيـجي

أولاً : إستراتيجيـة المـوارد البشـرية

ثانياً : التخطيـط الاستراتيجـي للمـوارد البشـرية

المحور الثانـي : التخطيـط الإستراتيجـي في مؤسسـات التعليم العالـي

الفصل الثانــي

المبحث الأول : الإطــار النظري

المحور الأول : التخطيط الإستراتيجي

مقـــدمـــة:-

فرضت المتغيرات العالمية على المنظمات تبني أسلوب العمل الإستراتيجي في كافة مجالات عمل المنظمة ، فأصبح لكل مجال إستراتيجية خاصة به تتشكل وتتكون منها إستراتيجية المنظمة . ومؤسسات التعليم العالي هي صورة من صور التنظيمات الحديثة التي تسعى دائماً إلى التحديث والتطوير والتغيير للأفضل ، فهي نظم ديناميكية حية يتناسب ويتوافق معها أسلوب العمل الإستراتيجي ، وهذا ما يلزم المؤسسة الجامعية أن تتبنى رؤية مستقبلية تقوم على الميزة التنافسية المستدامة.لتحقيق أفضل أداء إستراتيجي للمؤسسة الجامعية ، ذلك أن الإستراتيجية تحدد وجهة الجامعة لتحقيق هدفها وإنجاز مهمتها ، فهي إعلان عن النوايا والتوجهات في عصر المعرفة .

و الإستراتيجية وثيقة عملية التخطيط الاستراتيجي ، وأحد أهم مخرجاته. لذا فإن استعراض الجانب النظري للدراسة تم من خلال محورين رئيسين هما:ـ

المحور الأول : ـ *التخطيط الاستراتيجي :-*

أولاً :ـ إستراتيجية الموارد البشرية. ثانياً :ـ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

المحور الثاني :- *التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي* .

أولاً :إستراتيجية الموارد البشرية:

تشكل الإستراتيجيات الأساس للإدارة والخطط الإستراتيجية . ويعدّ هذا الأساس معقل العمل الإستراتيجي في المنظمة. فعندما يدرك المديرون مسؤوليتهم عن عملية صياغة الإستراتيجيات وخططها المستقبلية ، تقوم الإدارة الإستراتيجية بوضع إستراتيجية المنظمة من خلال عملية

التخطيط الإستراتيجي . وعلى هذا الأساس ترسم الدراسة مسار الإستراتيجية بتقديم مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكونات الإدارة الإستراتيجية كعملية إدارية ،ومن ثم تقديم مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (إستراتيجية الموارد البشرية) كتوجه إداري حديث ،يلي ذلك عرض مستويات اتخاذ القرار الإستراتيجي وأهم أنواع الاستراتيجيات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية .

I- *مفهوم الإدارة الإستراتيجية : -*

الإدارة الإستراتيجية كما أوضح أرمسترونج هي " عملية صياغة الإستراتيجيات وخططها ، وتحقيق ذلك يتم من خلال إدارة التنظيم "الإدارة الإستراتيجية عملية إدارية يمارسها عادة مجموعة من المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة . حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب المنظمة في تحقيقها ، وعلى ضوئها يتم تحديد الأعمال والنشاطات التي يجب تبنيها وتنفيذها من أجل تحقيق هذه الأهداف مما يستوجب اتخاذ قرارات إستراتيجية ترسم خط سير أداء المنظمة لفترة زمنية وهوما يطلق عليه مسمى " إستراتيجية المنظمة CORPORATE STRATEGY " التي تسعى إلى تحقيق رسالتها وطموحاتها المستقبلية ورؤيتها البعيدة المدى . (ارمسترونج ، ٢٠٠٥م : ص١٥).

الإدارة *الإستراتيجية* عملية ديناميكية تسعى إلي الوصول إلي تحقيق رسالة المنظمة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة .وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي في أن التخطيط الإستراتيجي جزءاً أساسياً من مكونات الإدارة الإستراتيجية وفي هذا يقول j.c. vinzant وزميله (١٩٩٦م) أن هناك فروقات بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، فالإدارة الإستراتيجية عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الإستراتيجية ، أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يركز على الاستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات .(جودة ، ٢٠٠٦م) .

II- ***مكونات الإدارة الإستراتيجية : ـ***

الإدارة الإستراتيجية كعملية إدارية هي نشاط مستمر على شكل حلقة مكونة من خمس مراحل حددها عقيلي (٢٠٠٥م) كما يلي :ــ

أولاً : دراسة وتحليل اتجاهات المنظمة المستقبلية .

ثانياً : التحليل البيئي.

ثالثاً : تكوين الإستراتيجية .

رابعاً : تنفيذ الإستراتيجية .

خامساً : تقييم الإستراتيجية . (عقيلي ،٢٠٠٥ م).

أولاً : دراسة وتحليل اتجاهات المنظمة المستقبلية

تمثل اتجاهات المنظمة رسالتها ورؤيتها المستقبلية ، وتحدد خط سيرها المستقبلي الذي على أساسه ترسم وتوضع إستراتيجيتها ، وتحدد كذلك كيفية تنفيذها وتحقيق أهدافها وبالتالي رسالتها .

ثانياً : التحليل البيئي :-

ويصطلح عليه بــ ENVIRONMENTAL ANALYSIS ويطلق عليه مصطلح مختصر (SWOT) ويتكون من شقين هما : ـ

١ـ تحليل البيئة الداخلية INTERNAL SCAN ويهدف هذا التحليل إلى دراسة إمكانات المنظمة (مواردها) ومن ثم تحديد نقاط القوة التي تمتلكها STRENGTHS ويرمزله بالرمز(S) ونقاط الضعف فيها WEAKNESSES التي يرمز لها بالحرف (W) .

٢ــ تحليل البيئة الخارجية EXTERNAL SCAN ويهدف إلى تحديد الفرص OPPORTUNITISS المتاحة في البيئة الخارجية والتي يرمز لها بالحرف (O) والتي يجب اغتنامها ، كما يهدف إلى تحديد التهديدات THREATENS المحيطة بالمنظمة ويرمز لها بالحرف (T) والتي يجب تفاديها أو الاستعداد لها أو مواجهتها .

الخواص العامة للبيئة :

١- إن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم وإطار البيئة .

٢- إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ، ومنها ما لا يمكن قياسه .

٣- إن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليفها .

٤- إنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظرما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات(مركز الإدارة والتنمية ، ٢٠٠٧م) .

ثالثاً : تكوين الإستراتيجية :

الإستراتيجية :هي الخطة أو التوجه طويل الأمد الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية على الرغم من تغير المواقف والظروف المختلفة . (ملائكة ، ١٤٢٨هـ ، ص٢١٨) .

تكوين الإستراتيجية يصطلح عليه STRATEGE FOR MULATION ، ففي ضوء نتائج التحليل البيئي السابق توضع إستراتيجية المنظمة التي توضح خط سيرها في المستقبل من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها ،و تكوين الإستراتيجية تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل نقاط القوة والضعف التنظيمي ، لذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة ، وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الإستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال .

ويشتمل تكوين الإستراتيجية على الخطوات التالية (عقيلي،٢٠٠٥م) : ــ

١. **تحديد الخيارات الإستراتيجية**

الخيارات هي البدائل أو الإستراتيجيات التي يمكنها جميعاً أن تحقق أهداف المنظمة المستقبلية التي تطمح إلى انجازها . لكن *بإمكانات ومسارات متنوعة ومختلفة في ظل ظروف محددة وخاصة بكل خيار .*

٢. ***تقييم الخيارات الإستراتيجية واختيار الأنسب***

تتطلب عملية التقييم والاختيار معايير للمفاضلة والانتقاء ، فمن خلال هذه المعايير يتحدد الخيار الإستراتيجي أو البديل الأفضل الذي يتوافق مع ظروف المنظمة ، ويحتاج اختيار البديل عادة إلى اتخاذ قرار إستراتيجي هام، لأن هذا الخيار أو البديل الذي يحدد إستراتيجية المنظمة المستقبلية وخط سيرها لفترة زمنية طويلة ،وفي ظله ستتخذ قرارات أخرى مرتبطة به ، ويتحدد من خلالها مجالات الأعمال التي سوف تستثمر فيها موارد المنظمة ، وكذلك تحديد الوظائف والنشاطات التي سوف تمارس على الصعيد الداخلي للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء الخيار الإستراتيجي .

٣. **صياغة الإستراتيجية**

في ضوء الخيار الإستراتيجي الذي جرى انتقاءه ، تتم عملية صياغة الإستراتيجية ، التي توضح مجالات الأعمال التي ستعمل فيها وتحقق أهدافها وتسمى هذه المجالات " بوحدات الأعمال " .

٤. **تحديد الأفعال واتخاذ القرارات**

يقصد بالأفعال هنا النشاطات الخاصة بكل وحدة أعمال على حده ، التي يتوجب عليها القيام بها أو من خلالها لتتمكن من تحقيق الأهداف المحددة لها ومنافسة الآخرين والتفوق عليهم . (عقيلي ، ٢٠٠٥م) .

رابعاً: تنفيذ الإستراتيجية

تتعلق عملية تنفيذ الإستراتيجية بتحويل وترجمة الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات ، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية والهياكل ، ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل . (مركز الإدارة والتنمية ، ٢٠٠٧م)

أن عملية تنفيذ الاستراتيجيات يتطلب توفير الموارد المالية والبشرية الكافية واستخدامها بالشكل الأمثل ،مما يؤدي إلي كفاءة أكبر في عملية التنفيذ ،وبناء عليه تقوم الإدارة بترجمة خطط العمل

المتوافقة مع الاستراتيجيات المتبناة إلي موازنات تقديرية تعمل أثناء التنفيذ على التقيد بها وعدم تجاوز مخصصاتها .(جودة ،٢٠٠٦م) .

خامساً : التقييم والرقابة

التقييم والرقابة هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ، ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط . ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات ، وبرغم أن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الإستراتيجية ، ومن ثم تحث العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية *.وهذايعني أن*مرحلة التقييم تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى التنبؤات التي تحتويها الخطط . (مركز الإدارة والتنمية ، ٢٠٠٧م)

المكونات السابقة هي نموذج إرشادي يبين لنا الأساس الذي تشيد علية الخطة الإستراتيجية وسيتم تناولها عند تصميم إستراتيجية بناء الموارد البشرية.

III- ***الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية*** :

شهد الفكر الإداري خلال السبعينات من القرن الماضي تحولاً فكرياً في منهجية التعامل مع العنصر البشري وعلى أساسه حل مصطلح إدارة الموارد البشرية عوضاً عن إدارة الأفراد ، وتتابعت التحولات في الفكري الإداري وتوجت بتحولات الألفية الثالثة حيث أسهمت المتغيرات من عولمة وتطور تكنولوجي (تقني) وتفجر معرفي ،إلي ظهور اتجاهات جديدة في طبيعة العمل ومتطلباته . فالوظائف أصبحت تتطلب نوعية جديدة من العاملين ذوي المعرفة العالية ومتعددي المهارات (عمالة المعرفة)،وهذا ما حدا بالمنظمات المتميزة إلى استقطابهم و إيلائهم جلّ اهتمامها .وبهذا نشأ توجه جديد ينظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية .

وترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية إلى قبول وظيفة الموارد البشرية

كشريك إستراتيجي ،وهو ما يضع الموارد البشرية في دور محوري عند صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها ،حيث تعتمد إستراتيجيات المنظمة بشكل كبير على تدعيم المركز التنافسي لها . المتمثل في مواردها البشرية (فالميزة التنافسية تعد من أهم مفاهيم صياغة الإستراتيجية) .

IV- *إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية : ـ*

لقد ترتب على النظر للموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية إلى نمو علم جديد يطلق عليه " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " والتي تعرف على أنها " ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الإبداع والمرونة " . (ديسلر ، ٢٠٠٣م : ص٥٦)

و عرف عقيلي (٢٠٠٥م) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " أنها خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة نشاطات على شكل برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المنظمة ، وتشمل هذه الخطة على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمور التوظيف والمستقبل الوظيفي للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة . (عقيلي ، ٢٠٠٥م : ص٧١) .

وتخلص الدراسة مما سبق إلى أن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هو :

١. عمل إدارة الموارد البشرية عمل إستراتيجي يسهم في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها .

٢. لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها ، تعد جزءاً من إستراتيجية المنظمة وتتكامل معها .

٣. إستراتيجية الموارد البشرية تشكل وتتشكل من ثقافة المنظمة التنظيمية .

٤. هدف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي هو خلق قوة عمل متميزة وفاعلة .

V- *المستويات الثلاث للإستراتيجية : ـ*

يتحدد نوع اتخاذ القرار الاستراتيجي في مستويات (أنواع) ثلاث : ـ

المستوى الأول : ويتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام (الإستراتيجية).

المستوى الثاني : ويتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدات الأعمال وتحديد نشاطاتها الرئيسة ومجالات الاستثمار فيها .

المستوى الثالث :ويتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال .

ويسمي المختصون هذه المستويات الثلاث" بالهراركية الإستراتيجية hierarchy of strategy" (عقيلي ،٢٠٠٤م). التي تتكون مما يلي :

١ـ **إستراتيجية المنظمة الكلية** :بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها، وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها . وإستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة ، وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة .

٢ـ **إستراتيجية الأعمال** : يطلق عليها أحيانا الإستراتيجية التنافسية competitive strategy وعادة ما توضع على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU،وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أوخدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين أو تقديم خدمة .

٣ـ **الإستراتيجية الوظيفية** : تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الإستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة . (مركز الإدارة والتنمية ، ٢٠٠٧م) .

VI- ***تراتبية إستراتيجية بناء الموارد البشرية :ـ***

وجدنا فيما تقدم أنه في ضوء إستراتيجية المنظمة العامة ، يوضع الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، حيث في ظل معطيات هذا الإطار ، تقوم هذه الإدارة برسم إستراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية داخل التنظيم . وتخص الدراسة بالأهمية وظيفة تخطيط الموارد البشرية. وترسم مسار لتراتبية الإستراتيجيات وفقاً للتصور التالي : ـ

إستراتيجية المنظمة ←—— إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ←—— إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية ←—— إستراتيجية بناء الموارد البشرية .

إستراتيجية بناء الموارد البشرية (مصطلح أحدثته الدراسة ليحقق أهدافها) هي نتاج عملية التنبؤ وتقدير احتياجات إدارات المنظمة من الموارد البشرية من حيث النوع والكم (الطلب) . بما يتماشى ومتطلبات إستراتيجية المنظمة .وهذا يعنى أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الذي تهدف إليه الدراسة هو خلق صلة قابلة للتطبيق بين أهداف المنظمة من مواردها البشرية المستقبلية وفرصها البيئية .

VII- *أنــواع الإستراتيجيــات : -*

في ضوء نتائج التحليل البيئي ، يجرى وضع إستراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية ، وفي ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المنظمة ، تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجياتها بشكل يهدف ويعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة ، فإذا كانت إستراتيجيتها توسعاً مثلاً ، معنى ذلك بأن إستراتيجيات الإدارات ستنحو هذا المنحى ، ويوجد العديد من الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها ، وعلى هذا تعرض الدراسة أنــواع من الإستراتيجيات ، وتوضح كيف تصنع إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها بشكل يتكامل ويتوافــق وينسجــم معها ويعمل على خدمتــها .

إستراتيــجيــة التوســع : -

تستخدم المنظمة إستراتيجية التوسع (البناء والنمو) عندما ترغب المنظمة في توسيع أعمالها ونشاطاتها أو زيادة حجمها بفتح مجالات متعددة وحديثة لنشاط عملها . إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية توسع في ظل هذه الإستراتيجية ستقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية لتغطية عبء العمل المستقبلي الذي تطلبه إستراتيجية التوسع ، وستعمل على توسيع عملية الاختيار والتعيين ، وبرامج التدريب والتنمية ، وإعداد خطة جديدة لفتح مسارات ترقية وظيفية جديدة .

إستراتيجية الاندماج : ـ

إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية اندماج مع منظمة أخرى في ظل هذه الحالة ستكون إستراتيجية الموارد البشرية قائمة على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية ، وهذا يستدعي بالضرورة تحديد : من الذي سوف يستغنى عنه ؟ ومتى ؟ وكيف ستدفع تعويضاته المالية ؟ وما هي الأمور القانونية المرتبطة بالاستغناء ؟ وكيف يتم إزالة الازدواجية التي قد تنشأ في بعض الوظائف ؟ ....

إستراتيجية الاستقرار : ـ

وهي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة في حالة قناعتها بمركزها التنافسي في السوق مثل إجراء بعض التحسينات في أساليب الأداء ، فإذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية استقرار في ظل هذه الإستراتيجية تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية،فسنجد مثلاً بأن عمليات الاستقطاب قليلة جداً وستبقى برامج التدريب والتنمية على حالها .

إستراتيجية التميز : ـ

تسعى المنظمة حسب إستراتيجية التميز إلى التفرد بخصائص معينة في المنتج تكون ذات قيمة عالية بالنسبة إلى العميل ، ويمكن تحقيق تميز المنتج أو الخدمة من خلال رفع مستوى كفاءة استخدام الموارد أو جودة التصميم . (جودة ، ٢٠٠٦م) .وفي حالة كون إستراتيجية المنظمة إستراتيجية التميز تعمل إدارة الموارد البشرية على الاستغناء عن الموارد البشرية النصف ماهرة ، أو استقطاب موارد بشرية ذات مهارة عالية قادرة على تحقيق التميز وتكثيف جهودها على استقطاب نوعيات متميزة من المهارات البشرية ذات المستوى العالي من الأداء ، وتصميم وتنفيذ برامج تعليم وتدريب مستمرة ومتطورة للعاملين لتمكينهم من تقديم كل جديد ومتطور ، والمحافظة على مستوى التميز المطلوب .

إستراتيجية قيادة التكلفة : -

تقوم هذه الإستراتيجية على تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات / المدخلات بحيث تسعى إلى إنجاز أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات . وفي هذا الوضع تبنى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على استقطاب والمحافظة على الموارد البشرية ذات المهارة العالية القادرة على العمل بكفاءة وإنتاجية بأقل تكلفة . وتصمم برامج تدريب تهدف إلى رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وتمكينها من تقليل الهدر والفاقد من الموارد ، واستغلال الوقت أحسن استغلال .

إستراتيجية التركيز : -

تعتمد إستراتيجية التركيز على الاهتمام بفئة محددة من العملاء ويمكن تقسيم العملاء إلى فئات اعتماد على عدة أسس من أهمها : ـ الأساس الجغرافي ـــ نوع العملاء ـــ خط الإنتاج .

وتتضمن إستراتيجية التركيز إتباع أسلوب قيادة التكلفة أو أسلوب التميز وتطبق أحد هذين الأسلوبين أو كلاهما على الفئة المستهدفة .

وتمثل الإستراتيجيات الثلاث - إستراتيجية التميز - قيادة التكلفة - التركيزفيما حدده بورتر(M. Porte ، ٢٠٠١م) بالإستراتيجيات التنافسية.(نجم ، ٢٠٠٤م) ،(عقيلي ، ٢٠٠٥م) ،(جودة، ٢٠٠٦م) .

ثانيا ً:- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تتناول الدراسة تقديم بعض المفاهيم التي تساعد على فهم ماهيــة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية(حيث تم التناول وفقاً لنظرية دايلوث للتفصيل من العام إلى الخاص). ولتحقيق ذلك لابد من تعريف التخطيط عامة، وتعريف التخطيط الاستراتيجي ،و تعريف تخطيط الموارد البشرية ،ومن ثم تناول وتحليل مسألة تخطيط الموارد البشرية في بعدها

الإستراتيجي ،لتقديم مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والهدف منه. ومن ثم عرض أبرز تقنيات(مناهج وأساليب) التخطيط الإستراتيجي.

- **مفاهيم التخطيط :**

تعريف التخطيط planning : - هناك العديد من التعريفات للتخطيط من أهمها :

التخطيط يعني اتخاذ قرارحاضرلأحداث نرغب تحقيقها في المستقبل(علاقي ،١٤٢٠هـ : ص١٢٩) .

التخطيط عمليات تهدف إلى رسم صورة المستقبل المرغوب للمؤسسة ، وتحديد الأنشطة اللازمة للوصول إلى هذه الصورة . (الزهراني ، ١٤١٦هـ : ص١٣) .

التخطيط يعني العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل والطرق التي يتم من خلالها تحقيق هذه الأهداف . (علاقي، ١٤٢٠هـ : ص١٦٣) .

تعريف التخطيط الاستراتيجي Strategic planning : -

التخطيط الاستراتيجي يُعنّى بتحديد معالم الطريق الذي ستسير فيه المنظمات في المستقبل من حيث أهدافها ومجالات نشاطها والبرامج التي ستعتمدها في سبيل تحقيق هذه الأهداف ، أخذه في الاعتبار جميع المؤثرات البيئية من خارجية وداخلية . (علاقي ،١٤٢٠هـ : ص١٦٣) .

التخطيط الاستراتيجي هو تحديد الاتجاه الذي توجه إليه موارد المنظمة (المؤسسة) ككل على مدى الزمن والذي من خلاله نعظم أثر استخدام تلك الموارد في تحقيق رسالة المؤسسة . (دليل التخطيط الاستراتيجي،١٤٢٦هـ :ص١٩) .

التخطيط الاستراتيجي مسلك نظامي وتحليلي ، يُرجع الأعمال ككل ، وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها مع الأهداف إلى :

- تطوير نظرة موحدة ومتناغمة للطريق الذي تود أن تسلكه المنظمة .
- تسهيل تكيف التنظيم مع متغيرات البيئة . (ارمسترونج ، ٢٠٠٤م : ص١٦) .

تعريف تخطيط الموارد البشرية Human Resource planning : -

تخطيط الموارد البشرية هي عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد ، والمهارات ، للمنظمة ككل ، وللقطاعات المختلفة الرئيسية والمساندة في الوقت المناسب والمكان المناسب . (علاقي ، ١٤٢٠هـ: ص١٦٣) .

- **تخطيط الموارد البشرية مسألة ذات بعد استراتيجي**

- ***التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية :-***

يتضح من التعريفات السابقة أن هنالك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية . وهذا الترابط ناشئ من أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة ، فالخطط الإستراتيجية الشاملة للمنظمة لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ قبل أن يكون هنالك دراسة لأوضاع واحتياجات المنظمة من الموارد البشرية باعتبارها شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف ،وعلى هذا يمكن إعداد خطة للموارد البشرية وإدراجها ضمن الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة .

فالتخطيط للموارد البشرية يحقق التوازن بين حاجة إستراتيجية المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً ، وبين ما هو متاح من هذه الموارد في المنظمة مستقبلاً . ،أي أن عملية التخطيط للموارد البشرية عملية ذات بعد إستراتيجي .

وبما أن التخطيط للموارد البشرية يعمل الآن في ظل متغيرات بيئية داخلية وخارجية سريعة الحركة (وهو مايعرف بعصر المعرفة) تتطلب منه متابعة دائمة لحركة واتجاهات هذه المتغيرات والتعامل معها وفقاً لتوجهات و مفاهيم اقتصاد المعرفة . فإن ذلك يستدعى استخدام التخطيط الإستراتيجي كمنهجية حديثة للتخطيط من منهجيات إدارة المعرفة. وبذلك تتبلور عملية التخطيط للموارد البشرية في بعدها الإستراتيجي.

تخطيط الموارد البشرية عملية إستراتيجية :-

يمر بناء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها لتشكل في نهاية المطاف خطة إستراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً ونورد مراحل تخطيط الموارد البشرية كعملية إستراتيجية كما أوردها عقيلي (٢٠٠٥ م) : ـ

١ـ المرحلة الأولى : التحديد والتنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية .

٢ـ المرحلة الثانية : تقدير حاجة إستراتيجية المنظمة من الموارد البشرية .

٣ـ المرحلة الثالثة : إستراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية .

٤ـ المرحلة الرابعة : خطة الموارد البشرية الإستراتيجية . (عقيلي ،٢٠٠٥ م) .

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الماهية / الهدف) :-

الماهيـة :ـ

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يُعرّف "بأنه أحد الأنشطة (الوظائف)و الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات ، فمن خلاله تُقدر وتُحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها ومهاراتها ، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها" . (عقيلي ، ٢٠٠٥م : ص٢٢٩) .

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعتمد إلى حد كبير على عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية وتحديد أثرها في نشاط المنظمة وحاجتها من الموارد البشرية ، في ضوء متطلبات إستراتيجية المنظمة وما تريد انجازه من أعمال في المدى المستقبلي الطويل .وعلى هذا يقوم تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ ومن ثم تقدير احتياجات إستراتيجية المنظمة من الموارد البشرية ، التي على أساسها تضع إدارة الموارد البشرية إستراتيجية عملها ، التي تتوافق مع وتخدم إستراتيجية المنظمة . لأن نتائج تخطيط الموارد البشرية هي التي ترسم الإطار العام لإستراتيجية

إدارة الموارد البشرية . بشكل يتكامل ويتوافق مع إستراتيجية المنظمة ، وهو ما يعني تحقيق متطلبات إستراتيجية المنظمة من الأعداد والمهارات والكفاءات البشرية المؤهلة للعمل ، والتي بدورها تدعم قوة العمل في المنظمة التي تسعى إلى التميز والتفوق والتنافس في مجال نشاطها .

الهـــدف : -

و تخلص الدراسة مما سبق إلى أن الهدف الرئيس من عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو توفير احتياجات إستراتيجية المنظمة من الموارد البشرية، بما يحقق التوازن المستقبلي بين ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية ،و ما هو متوافر منها في المنظمة .

- *تقنيـــات التـخطيط الاسـتراتيـجـي*

تقنيات الإدارة : كما عرفها أرمسترونج (٢٠٠٤م) ، بأسلوبه السهل هي " النظم والطرق التحليلية المستخدمة من قبل المديرين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات لزيادة الفاعلية والكفاءة ، وبالأخص إدارة التخطيط " . فالتقنيات عطفاً على ما سبق تحاول أن تقلل من حجم الذاتية في اتخاذ القرار، لما تمتاز به من خصائص نظامية وتحليلية .

وتعد التقنيات نظامية لأنها تتضمن طرقاً محددة ،وعادة ما تكون متعاقبة في التعامل مع المشكلة كما تمدنا بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار أو تحسين فاعلية العملية . مما يساعد على إمداالمديرين والقياديين بخطة عمل تمكنهم من ممارسة مهاراتهم بطريقة هادفة وأكثر تنظيماً .

وتعد التقنيات تحليلية بمعنى أنها تُخْضِع المواقف المعقدة لفحص نهائي ونظامي ، وتقوم بتحليلها إلى عناصرها الرئيسية ، وتلك العملية من الفحص والتحليل تيسر الترتيب النظامي لكم البيانات الهائل ، ليظهر بشكل منطقي ، مما يؤدي إلى الارتقاء بالفهم وتحديد الطريق للوصول إلى القرار الصائب ، فالتحليل يركز على الحقائق أكثر من الآراء . (أرمسترونج ، ٢٠٠٤م) .

وتقيس التقنيات الإدارية ما يحدث سواء كان بصورة عددية أو مالية،وتحدد كمية التكهنات

لاتجاهات المستقبل. وتستخدم الطرق الإحصائية والرياضية في تحليل البيانات وتقييم القرارات البديلة ، والوصول إلى أفضل القرارات .

والتخطيط المستقبلي يبني تصورات وأهداف المستقبل بناء على دراسة متعمقة وشاملة للواقع وذلك يستلزم كما أوضح الثبيتي والوذيناني (١٤١٩هـ) توفير البيانات اللازمة ،والدقة في المعلومات . ومعالجة تلك البيانات والمعلومات تتطلب أساليب ونماذج كمية متقدمة يمكن تطبيقها إفرادياً أو تكاملياً للخروج بالنتائج الملائمة في ضبط سلوك المستقبل.(الثبيتي ،الوذيناني ،١٤١٩هـ)والتنبؤبه.

منـهجـيـة التـنـبـؤ : ــ

لا يعرف أحد بالضبط ما سيحدث في المستقبل ، ولكن يمكن أن نصنع المستقبل كما نتمنى أن يكون وفقاً للتصور الإسلامي للمستقبل ، (فالحياة قائمة على سنن ونواميس سنها الله سبحانه وتعالى نسترشد بها لصنع المستقبل) .

فكل الخطط والقرارات المستقبلية الخاصة بأصحاب القرارتعتمد على التنبؤ بظروف المستقبل. وطرق التنبؤ مختلفة وأحد تصنيفات طرق التنبؤ تتعلق بالوقت في المستقبلالذي يغطيه التنبؤ. وذلك للصلة الواضحة بين الوقت الذي يغطيه التنبؤ ومستويات القرار ، وبصفة عامة هناك تنبؤات طويلة الأجل تستخدم للقرارات الإستراتيجية ، وتنبؤات متوسطة الأجل للقرارات التكتيكية ، والتنبؤات قصيرة الأجل للقرارات العملية .

وهناك تصنيف آخر لطرق التنبؤ هي النوعية (التقديرية) والكمية . كما أن هناك نوعين من الطرق للقيام بذلك هي الطرق الإسقاطية والتي تنظر إلى نموذج من الطلب الماضي وتمده في المستقبل ، والطرق السببية والتي تحلل مؤشرات التأثيرات الخارجية واستخدامها في التنبؤ .وتتطلع التنبؤات النوعية دائماً إلى المتوالية الزمنية ، والتي تعطي سلسلة من الملاحظات تؤخذ على شكل فترات فاصلة منتظمة مثل : معدلات الإنتاجية ..

وتبحث التنبؤات الإسقاطية في القيم التاريخية للطلب وتستخدمها للتنبؤ بالمستقبل ،أما التنبؤات

السببية فتتطلع إلى سبب أو علاقة يمكن استخدامها للتنبؤ بالمستقبل .(الحصيني ، ١٤١٤هـ) (أرمسترونج ، ٢٠٠٤م) (الجضعي ، ١٤٢٦هـ) .

وللأسف ليس هنالك طريقة مثلى للتنبؤ ، ولكن يمكن استخدام مناهج مختلفة من الظروف المختلفة للتنبؤ ، واختيار طرق التنبؤ تعتمد على عوامل حددها أرمسترونج (٢٠٠٤م) في : ــــ

١ـ الوقت الذي يغطيه التنبؤ. ٢ــ توفر البيانات التاريخية. ٣ــ علاقة البيانات التاريخية بالمستقبل.

٤ـ نوع المنتج أو الخدمة . ٥ـ تنوع الطلب. ٦ـ الفوائد المتوقعة من التنبؤ.

٧ـ مقدار الوقت والمال المتاح للتنبؤ . (أرمسترونج ، ٢٠٠٤م) .

وتعد السلاسل الزمنية طريقة من طرق التنبؤ الكمي ومثال ذلك : .

تحليل الاتجاه Trend Analysis :

غالباً ما يستخدم تحليل الاتجاه كخطوة أولى في الأساليب الإحصائية المستخدمة في تقدير الاحتياجات البشرية ، ولعل السبب في ذلك هو أن " تحليل الاتجاه " لا يأخذ في الاعتبار إلا متغيراً واحداً هو عنصر الوقت . وعلى هذا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنظر للوقت كعامل مؤثر في تقدير حجم العمل المطلوب مستقبلاً ، وانطلاقاً من ذلك يمكن تعريف " تحليل الاتجاه " فيما يتعلق بالموارد البشرية بأنه " النظر إلى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية ، وأخذها كأساس لتقدير احتياجاتها البشرية القادمة " . (علاقي ، ١٤٢٠هـ ، ص١٤٨) .

أما ديسلر (٢٠٠٣م) فقد عرف تحليل الاتجاه كأداة وأسلوب للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على أنه " دراسة تطور أعداد العاملين بالمنظمة خلال سنوات سابقة للاعتماد عليها في التنبؤ بالأعداد المطلوبة خلال السنوات القادمة " (ديسلر ، ٢٠٠٣م : ص١٥٠) .

وأما الثبيتي والوذيناني (١٤١٩هـ) فتناولا تحليل الاتجاه في مجال الدراسات المستقبلية للتعليم العالي على أنه" تحديد الزيادة أو النقص المنتظم وغير المنتظم في حجم ظاهرةمن الظواهرالتعليمية

خلال فترة زمنية محددة " وحددا متطلبات أساسية لاستخدام أساليب تحليل الاتجاهات منها :

١ـ توفر معلومات كمية خلال سلسلة زمنية محددة .

٢ـ توفر معلومات كمية عن تاريخ الظاهرة . ص٢٢

المحور الثاني : التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

تناولت الدراسة هذا المحور بتعريف التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ،وكذلك واقع ومستقبل التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي السعودية، ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ، ومراحل التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي،وتقنيات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي .

▪ ماهية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي : ـ

استند الزهراني (١٤١٦هـ) على تعريف خاص للتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي يرى أن التخطيط الإستراتيجي عمليات شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية ، وفحص مستقبلي ، يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الأعضاء ، يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة ، متى ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية ، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية ،وعملت على المزاوجة بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل يقود إلى أفضل النتائج .ليعرّف التخطيط الإستراتيجي على أنه علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الإستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة ، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود ، كما يؤكد التخطيط الإستراتيجي على أهمية النظرة الشاملة لكل أجزاء المؤسسة عند صناعة القرارات ، وعلى التنسيق الجيد القائم على نظام فعال لتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة ،وعلى التوزيع الفعال لمصادر المؤسسة المادية والبشرية بما يحقق الأهداف المنشودة (الزهراني ، ١٤١٦هـ : ص١٥) .

▪ واقـع ومستقبل التـخطيط الإستراتيـجي في مؤسسـات التعلـيم العالـي السـعودية:-

تشـهد المملكـة العربيـة السـعودية بقيادة خـادم الحـرمين الشـريفين تنمية شـاملة تتنـاول كافـة جوانـب الحياة الاجتماعية والاقتصادية ، وفي هذا الإطار يضطلع نظـام التعليم العـالي بـدور محـوري لتلبيـة احتياجات عملية التنمية من القوى البشرية المؤهلة علمياً ، والمزودة بالمهارة الفنية رفيعة المستوى ، والتعليم العالي بالمملكة ــ كغيره من أنظمة التعليم المشابهة في غالبية دول العالم ــ يواجـه العديد من التحديات والتغيرات والتحولات العالمية ، التـي تتطلـب منـه مواكبتهـا ومواجهتهـا،و هـذا مـا دعـا وزارة التعليم العالي إلى إجراء عملية تطوير شاملة لنظـام التعليم العـالي فـي المملكـة وذلـك بتطـوير خطـــة مستقبلـــية طويلـة المـدى مشـروع الخطـة المسـتقبلية للتعليم الجـامعي فـي المملكـة العربيـة السعودية١٤٢٥ـــ١٤٥٠هـ (مشروع آفاق) تتنـاول معالجـة التحديات التـي تواجهـه بكـل تعقيداتهـا لإيجـاد الحلـول الناجعـة لجوانـب القصـور فيـه ، والارتقـاء بجوانبـه الإيجابيـة بأسـلوب علمـي متـزن واتبعت في ذلك أسلوب التخطيط الإستراتيجي طويل المدى المستند إلـى نتـائج علميـة وموضـوعية. وتهـدف مـن ذلـك إلـى وضـع آليـة تسـمح بـأن تتبنـى مؤسسـات التعلـيم العـالي أسـلوب التخطـيط الإسـتراتيجي لمسـاندة عمليـة تطبيـق الخطـة المسـتقبلية . أمـا علـى مسـتوى الجامعـات فقـد أوصـت الإدارة العليا لجامعة الملك عبدالعزيز بإعداد دليل التخطيط الإستراتيجي بمؤسسـات التعليم العـالي وذلـك لمسـاعدة القـائمين علـى إدارة مختلـف القطاعـات بالجامعـة فـي التخطـيط الإسـتراتيجي لتلـك القطاعات والجدير بالذكر أن هذا النـهج اتفق مـع توصـية القـائمين علـى إدارة الجامعـات البريطانيـة التي شملتها الدراسة التي قام بها مجلس تمويل التعليم العالي في بريطانيا لتقويم نهج التخطيط الإسـتراتيجي بالجامعـات البريطانيـة ، والتـي بنـاء عليهـا أصـدر المجلـس فـي عـام (٢٠٠٠م) دليـل التخطيط الإستراتيجي في التعليم العـالي ، متضـمنا الممارسـات الناجحـة فـي التخطـيط الإسـتراتيجي بمؤسسات التعليم العالي البريطانية ، لمساعدة القـائمين علـى تلك المؤسسـات فـي وضـع خطـط أكثـر فعالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لمؤسساتهم ، ومما يزيد من أهمية وضع آلية وإطار للتخطيط

الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ، ما يمثله نمط الإدارة السائد في مؤسسات التعليم العالي الجامعية من كونه نمطا فريدا إذا ما قورن بغيره من أنماط الإدارة في المؤسسات الأخرى ، وأيضا في ظل الثقافة السائدة في مؤسسات التعليم العالي التي تدعم طرق التخطيط الإستراتيجي إذ أن الخطط الإستراتيجية لا تستطيع القيام بدورها في تغيير الواقع وتحقيق أهداف المؤسسة ما لم يقم على وضعها مشاركون من المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة .

فالتوجه عالمياً للتخطيط في جميع مؤسساته ومنظماته ينحى باتجاه منهجية التخطيط الإستراتيجي لوعيهم بأهميته وخاصة في مؤسسات التعليم العالي، إذا تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي كما أوضح الزهراني (١٤١٦هـ) في تركيزه جوهرياً على الربط الفعال بين المؤسسة الجامعية وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها وأهدافها ، فالتخطيط الإستراتيجي وسيلة مهمة لتحديد وصياغة القضايا الجوهرية والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية ، لتكون الأساس والمنطلق في توجيه كل عملياتها ووظائفها الإدارية ، كما يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في البيئة الخارجية للمؤسسة وتنمية طريقة فريدة في التفكير تأخذ في الحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها في بيئتها ، كما تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في كونه عملية شاملة . تؤكد على أهمية التكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة ، والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها المؤسسة . (الزهراني ، ١٤١٦هـ) . ويؤكد السلطان(٢٠٠٧م)على أن أهمية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي تكمن في أن التخطيط الإستراتيجي يدرس الواقع بكل أبعاده ومظاهره ، من قوة وضعف وتحديات وفرص ، ويبني تصورات وأهداف المستقبل بناءً على هذا الواقع ودراسات متعمقة وشاملة ، وبما يحقق الرسالة المتوخاه ، ثم يضع الخطط المستقبلية بعيداًعن الارتجالية أو السطحية ، وبعيداً عن تجاهل التحديات أو إهمال الفرص المواتية .(السلطان ، ٢٠٠٧م).

. متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات االتعليم العالي :ـ

نجاح التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي يستدعي بعض المتطلبات أو المقومات الأساسية التي يقود عدم توفرها إلى فشل التطبيق ومن أبرزها :ـ

أولاً : وجود إدارة إستراتيجية : .

أكد نوردفيل Nordvall أن التطبيق الناجح للتخطيط الإستراتيجي يتطلب وجود إدارة إستراتيجية تقوم بممارسة الوظائف الرئيسة التالية :

١ـ بناء قدرات المؤسسة اللازمة لنجاح تطبيق الإستراتيجيات التي منها قدرات البنية التنظيمية التي تستجيب لمتطلبات التطبيق والاختيار المناسب للقيادات التي تشغل المناصب الأساسية للتطبيق .

٢ـ وضع نظم الدعم الإداري والمالي المطلوب لنجاح تطبيق الإستراتيجيات .

٣ـ تشكيل ثقافة المؤسسة التي تدعم تنفيذ الإستراتيجيات .

٤ـ ممارسة القيادة الإستراتيجية . (الزهراني ،١٤١٦هـ) .

ثانياً : تصميم التنظيم المناسب :

يتطلب نجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي تصميم التنظيم المناسب لعملياته ومراحل تطبيقه بما يتلاءم مع حاجات هذه المؤسسات ويساير نقص الخبرة في هذا المجال .(الزهراني ،١٤١٦هـ :ص٢٤) .

وبما أن شمولية التصور إحدى مسلمات التخطيط الاستراتيجي ، فإن الدراسة ترى أنه لا يمكن تحديد رؤية مستقبلية للمؤسسة الجامعية كمؤسسة ذات صفات مستقبلية (مؤسسة مستقبلية) . دون تحديد تصور لنظام وإدارة المؤسسة الجامعية المستقبلية (كشجرة طيبة أصلها ثابت وفرعها في السماء) الآية(إبراهيم). ويتحدد ذلك التصور في أن نظام الجامعة نظام متكيف وإدارة الجامعة إدارة متكيفة ـ إدارة معرفة إدارة تغيير ـ إدارة تطوير .

وهو ما أشار إليه الثبيتي والقرشي (١٤١٦هـ) من أن كل تخطيط استراتيجي يتطلب وجود نظام متكيف وأن كل نظام متكيف يتطلب استخدام التخطيط الاستراتيجي ، فالنظام المتكيف هو الذي يمتلك القدرة على توقع المشكلات والأزمات والتغيرات ، وهو النظام القادر على حل المشكلات والقادر على إدارة الأزمات فتصور نظم التعليم العالي على أنها نظم متكيفة يعني تغيراً في التصور وتغيراً في النظريات المسخرة لدراسة نظم التعليم العالي ، ويتفق تصور نظام التعليم العالي كنظام متكيف وتصور التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية : ـ

١ـ أن الإدارة عبارة عن عملية اتخاذ قرار فاعل ومؤثر .

٢ـ أن الجامعة عبارة عن نظام حي ومفتوح .

٣ـ أن التخطيط يعني التكيف والتجاوب مع التغيير .(الثبيتي ،القرشي ، ١٤١٦هـ)

ثالثاً : نظام معلومات إدارية ومناهج متكيفة :

"إن نظم المعلومات الإدارية هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي والحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية و الآثار الخارجية ،وتدعم نظم المعلومات عملية التخطيط والإدارة ،بحيث توفرالمعلومات المناسبة في الوقت المقرر للاسهام في اتخاذ القرار".(خضر،١٩٨٩م:ص ٦١).

ويعتمد التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي إلى حد كبير على دراسة التحولات والتغييرات والنمو لما له علاقة بالمؤسسة الجامعية لاستشراف مستقبلها ، أي على عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية وتحديد أثرها على نشاط المؤسسة الجامعية ، وهذا يتطلب توفر معلومات حديثة ودقيقة ومستمرة وإلى مناهج وأساليب لتحليل هذه المعلومات ، وتوظيفها لصياغة الإستراتيجية والخطط الإستراتيجية (أي ممارسة المعرفة بأبعادها المتعددة بصورة تكاملية) . وهو ما يدعو إلى تبني نظام معلومات إداري متكيف ونماذج ومناهج متكيفة للتنبؤ بالمستقبل لإحداث التوافق والانسجام والتكامل في منهجية التخطيط الاستراتيجي ، وهذا ما برز في دراسة

الثبيتي والقرشي (١٤١٨هـ) من اقتراح تصميم نظام معلومات متكيف ونظام إدارة متكيف يؤهل الجامعات السعودية لمواجهة تحديات المستقبل .وأشارا إلى أن إحدى طرق تحقيق النموذج المتكيف هي استخدام نماذج دراسة وتحليل قادرة على التعامل مع المتغيرات الكثيرة وإعطاء حلول متعددة حيث يقوم هذا النموذج على: ـ

أ ـ إعطاء معلومات محددة عن المستقبل . ب ـ كتابة سيناريوهات تصف البيئة لمدة طويلة .

ج ـ تقديم خلاصة . ص ٢٥٣

ومن أهم النماذج والمناهج لدراسة وتحليل المستقبل ، أساليب تحليل الاتجاهات للسلاسل الزمنية وأسلوب السيناريو ، وأسلوب الاتجاهات المتقاطعة التأثير ،منهج الحكم (دلفاي)،و نموذج ماركوف ،وذكر الثبيتي والوذيناني (١٤١٩هـ) أن هذه المناهج يشكل تكاملها ما يعرف بالمنهج المتكامل لدراسة المستقبل بالنسبة للتعليم العالي . (الثبيتي ،الوذيناني ،١٤١٩هـ).

ـ مراحل التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد :

مراحل وعمليات التخطيط الإستراتيجي تتحدد تبعاً لعملية اختيار الأبعاد والمجالات التي يراد التخطيط لها والمستويات الإدارية التي تصنع القرار الإستراتيجي . لذلك فإن المخططين الإستراتيجيين يختلف تناولهم لمراحل التخطيط الإستراتيجي في بعض الجزئيات ويتفقون في عمومها، وهذا يرسم أطرا متعددة لمراحل وعمليات التخطيط الإستراتيجي تتفق في ملامحها العامة،ويتأكد ذلك باستعراض مراحل التخطيط الإستراتيجي *بمؤسسات التعليم العالي* من منظور خبراء التخطيط الإستراتيجي من جامعتين سعوديتين .

مـراحل التخطـيط الإستراتيجي في مؤسسـات التعلـيم العالـي : ـ

يشير دليل التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي (١٤٢٦هـ) إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتضمن المراحل الأربعــة التالية :

المرحلة الأولى : الإعداد للتخطيط الإستراتيجي وتعنى بـ : التأهل للتخطيط الإستراتيجي وتوفير مقومات نجاحه .

المرحلة الثانية :ـ بناء الرؤية الإستراتيجية وتعنى بـ : استشراف الأمل أو الطموح الذي تسعى المؤسسة ككل إلى بلوغه على المدى البعيد .

المرحلة الثالثة : اختيار الإستراتيجيات وتعنى بـ : التوفيق بين البيئة الداخلية للمؤسسة (التي تتحكم فيها) والبيئة الخارجية للمؤسسة (التي تعمل في إطارها) بما يحقق أكبر قوة دفع للمؤسسة في اتجاه بلوغ رؤيتها الإستراتيجية .

المرحلة الرابعة : تنفيذ وتقويم الخطة الإستراتيجية وتعنى بـ : قيام الإدارة العليا بالمؤسسة بالآتي :

١ـ وضع البرامج التي توجه العمل بالمؤسسة ، وتحديد أولويات تخصيص الموارد ، وفقاً للإستراتيجيات المختارة .

٢ـ متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية .

٣ـ بناء وتفعيل آلية التقويم المستمر والتي ترصد المتغيرات الداخلية والخارجية وتقترح الإجراءات التصحيحية اللازمة لتصويب الاختيارات الإستراتيجية وتطوير آليات التنفيذ . (دليل التخطيط الإستراتيجي ، ١٤٢٦هـ) .

أما الزهراني (١٤١٦هـ) فيرى أن أدبيات التخطيط الإستراتيجي تشير إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي تمر عبر المراحل التاليـة : ـ

١ـ مرحلة فحص وتقويم البيئة وتنقسم إلى :

أ / فحص وتقويم البيئة الخارجية للمؤسسة . ب/ فحص وتقويم البيئة الداخلية للمؤسسة .

٢ـ مـرحلة تحديث أو تطوير رسالة المؤسسـة الجامعية وأغراضها العامة .

٣ـ مرحلـة وضـع الأهداف المحددة لوحدات التخطيط الإسـتراتيجي ، وتحديـد القضـايا الجوهريـة وتطوير بدائل الإستراتيجيات اللازمة لإنجاز الأهداف وحل القضايا الجوهرية للمؤسسة ، ووحدات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجامعية .

٤ـ مرحلة تصميم خطط العمل لكل وحدات التخطيط ، وتحديد أولويات تنفيذها حيث ترتبط خطط العمل مباشرة بالأهداف والقضايا و الإستراتيجيات ، وتعمل على تطبيقها عملياً ، وتحتوي الخطط على تحديد المسئوليات والمصادر البشرية والمالية اللازمة لإنجاز كل عمل ، وترتيب أولويات تنفيذ الخطط .

وتكون الحصيلة النهائيـة لمراحل التخطيط السابقـة ما يلي : ــ

- نبذه عن الوحدات المسئولة عن التمويل في المؤسسة .
- بياناً بالقضايا الإستراتيجية للمؤسسة .
- بياناً بعوامل النجاح الأساسية في المؤسسة (نقاط القوة) .
- تحديداً لرسالة المؤسسة .
- تحديداً للأغراض العامة للمؤسسة .
- تحديداً للأهداف الخاصة بالمؤسسة .
- بياناً بالإستراتيجيات المفضلة .
- خططاً للعمل تخص كافة الوحدات التخطيطية .
- ترتيباً لأولويات خطط العمل . (الزهراني ، ١٤١٦هـ) .

ويمكن إيجاز المراحل السابقة للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجامعية كما يلي :

المرحلة الأولى : التحليل البيئي للمؤسسـة الجامعيـة الذي يشمل تحليل البيئـة الداخليـة وتحليل البيئـة الخارجية .

المرحلة الثانية : تكوين الإستراتيجية التي توضع في ضوء التحليل البيئي السابق (وهي تعبر عن المرحلتين السابقتين الثانية والثالثة) .

المرحلة الثالثة : إنجاز وتقويم الإستراتيجية وهي من اختصاص الإدارة العليا بالمنظمة (وهي تعبير عن المرحلة الرابعة السابقة) .

- **تقنيات(الأساليب الكمية)التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي** :

من أجل امتلاك القدرة على التعامل مع النظم المعقدة ، لا بد من ممارسة مهارات البحث عن المعرفة ومعالجتها ، ومن ثم طرق تمثيلها منهجياً وعرضها ، فالعلم في عصر المعرفة هو ممارسة العلم ، فالبيانات تصبح معلومات من خلال الربط والتنظيم مع البيانات الأخرى وتتحول المعلومات إلى معرفة عندما يتم تحليلها وربطها بمعلومات أخرى ، وتقارن بما هو معلوم بالفعل .

وإستراتيجية إدارة المعرفة مع المعلومات هي الإستراتيجية الاقتصادية ، التي تنظر إلى المعلومات كمورد اقتصادي ، والعلاقات الإرتباطية هي المفتاح : ـ

البيانات ←تتحول معرفة ←تتحول أساليب عمل (سلوك منظمي) ←تتحول ثقافة تنظيمية .

والتخطيط الاستراتيجي حتى يبنى على أسس علمية ويحقق أهدافه ، لا بد من أن يعتمد على دراسات مستقبلية ، أي يعتمد على منظومة متكاملة من المعلومات ، وعلى طرق منهجية للتعامل مع هذه المعلومات ومعالجتها .

وهنالك العديد من المناهج / الأساليب الكمية التي تعمل على معرفة الاتجاهات المستقبلية (التنبؤ المستقبلي) في مجالات عدة ، وفي مجال النظم التعليمية على وجه الخصوص . فكما ذكر الثبيتي والوذيناني . (١٤١٩هـ) من أن النظام التعليمي نظام يمارس عملية تكيف مستمرة ومتبادلة مع البيئة الخارجية والاقتصادية والنظم السياسية والاقتصادية .

ودراسة التعليم في إطار التصور السابق يساعد على استخدام أساليب التخطيط المستقبلي ، وحددا نماذج وأساليب التخطيط المستقبلي في : ــ

١ـ تحليل الاتجاهات ٢ـ تحليل الاتجاهات المتقاطعة

٣ـ سلسلة ماركوف ٤ـ منهج دلفاي أو منهج الحكم

٥ـ أسلوب بيرت ٦ـ خطوط الانتظار ٧ـ منهج السيناريو

حيث يمكن تطبيقها إفراد ياً أو تكاملياً للخروج بالنتائج الملائمة لضبط سلوك المستقبل وأشارا إلى أن عملية التنبؤ بالمستقبل والتخطيط له تمر بعدة إجراءات قبل استخدام أي أسلوب من الأساليب السابقة ، ومن أهم الإجراءات المطلوبة قبل استخدام أي منهج من مناهج التخطيط المستقبلي (Jib Folwles ، ١٩٧٩م) :

١ـ استخدام التفكير الحدسي الاستراتيجي وذلك عن طريق التفكيرفي المستقبل وقياسه علىالماضي أو الحاضر .

٢ـ استخدام الخيال العلمي للتبصر والتوقع المستقبلي والحصول على تصور عن المستقبل .

٣ـ تخيل المستقبل أو الحلم المستقبلي وذلك عن طريق وضع أهداف مثالية وتخيل ما يحدث حين تحقيقها .

٤ـ تحديد المؤشرات الاجتماعية الموضوعية والمثالية التي يمكن في إطارها تخيل المستقبل وتشمل هذه المؤشرات التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

٥ـ تحديد الاتجاهات الظاهرة والخفية .

٦ـ تحديد النظريات والنماذج النظرية المناسبة لتطوير واستخدام نماذج وأساليب التخطيط الكمية.

(الثبيتي ،الوذيناني ،١٤١٩هـ).

ومن أبرز مناهج التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

. منهج السيناريو : -

يعتبر مصطلح السيناريو من أكثر المصطلحات شيوعاً في أدبيات التخطيط المستقبلي – التخطيط الاستراتيجي – وقد عرف كاهن Kahn (١٩٧٦م) منهج السيناريو على أنه " توقع افتراضي تتابعي لحدوث الحوادث ذات العلاقة بهدف تركيز الاهتمام على العلاقات السببية ومجالات اتخاذ القرار " واعتبر الثبيتي والوذيناني (١٤١٩هـ) منهج السيناريو أحد المناهج التي يتطلبها استخدام منهج تحليل النظم ، إذ يأتي السيناريو ليعطي صورة عن مخرجات النظام من الحوادث . ويعد كذلك من أهم مناهج الدراسات المستقبلية – التخطيط الاستراتيجي – في التعليم العالي . (الثبيتي ، الوذيناني ، ١٤١٩هـ) .

ومن خلال بعدي استخدام منهج السيناريو في منهج تحليل النظم والدراسات المستقبلية حدد شاهين (١٤٢٤هـ) في دراسته استخدام أسلوب السيناريو وتطبيقاته في التخطيط التربوي إلى أن السيناريو يشتمل على ثلاثة عناصر رئيسة يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

أ ـ الوضع الابتدائي : بمعنى أن لكل سيناريو نقطة انطلاق أو مجموعة شروط أولية قد تكون :

١ـ مجموعة من الظروف الفعلية الواقعية .

٢ـ مجموعة من الظروف المفترضة أو المتخيلة .

ب ـ الوضع المستقبلي : أي وصف خصائص الظاهرة موضع الدراسة في نهاية فترة الاستشراف

ج ـ وصف المسارات المستقبلية البديلة: أي وصف المسار أو المسارات التي تؤدي إلى الوضع المستقبلي وذلك في صورة تداعيات ومشاهد للظاهرة موضع الدراسة المستقبلية ويتشكل هذاالمسار من خلال عملية تحليل جملة الأحداث والتفاعلات المحتملة بينهما.(شاهين ، ١٤٢٤هـ) .

ويمكن تحديد خصائص السيناريو في عدة نقاط كما ذكر (Wilson ، ١٩٧٨م)هي : -

١ـ السيناريو عبارة عن عملية افتراضية .

٢ـ السيناريو عبارة عن خطوات عريضة لما حدث أو سيحدث .

٣ـ السيناريو عبارة عن أطوار متعددة .

٤ـ السيناريو عبارة عن تصور كلي أو شامل .

وتبدو أهمية أسلوب السيناريو عند الثبيتي والوذيناني (١٤١٩هـ) في عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب عملية مسح مستمرة للتغيرات والحوادث التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة حيث يستخدم منهج السيناريو : ــ

١ـ لتحديد وتعريف القضايا الإستراتيجية المهمة .

٢ـ تحليل العوامل الرئيسية التي تؤثر على القضايا الإستراتيجية .

٣ـ إيجاد تطبيقات ومضامين ومدلولات للسيناريو .

ويتطلب منهج السيناريو من كاتب السيناريو أن يفكر في ما يحتمل وما يمكن حدوثه وما لا يمكن حدوثه بحيث يضع خطوط عريضة للتغير في عدة أبعاد ومن ثم يجري تحليل جزئي للأبعاد المحددة كمياً باستخدام تحليل الاتجاهات والسلاسل الزمنية ،واستخدام التحليل التقاطعي للكشف عن العلاقة المتوقعة بين الأبعاد السابقة ، وبعد الانتهاء من المرحلتين السابقتين من التحليل تأتي مرحلة كتابة السيناريو . ويضيفا أن عملية اختيار أبعاد ومجالات ومتغيرات السيناريو تتوقف على طبيعة عقل المخطط وطبيعة البيئة والاتجاهات الفكرية السائدة . (الثبيتي ، الوذيناني ، ١٤١٩هـ) .

- ***منهج تحليل الاتجاهات :***

تعد السلاسل الزمنية طريقة من طرق التنبؤ الكمي ، وذلك من خلال اعتمادها على بيانات الماضي والحاضر لتقديم تصور أكثر وضوحاً عن مستقبل الظاهرة محل الدراسة ، وطبيعة سلوكها ونمط تفاعلها والمؤثرات التي تؤثر فيها .

وقد عرف قرانجر ونيوبولد (Granger of Newbold) السلسلة الزمنية بأنها " مشاهدات متعاقبة عبر الزمن " وقد شاعت تطبيقات السلاسل الزمنية في حقل الاقتصاد ومن ثم امتدت

تطبيقاتها مجالات عدة منها مجال أو حقل التربية والتعليم للتنبؤ بالطلب على التعليم وفي ميادين أخرى شتى (الجضعي ، ١٤٢٦هـ) .

حيث تعتبر سلاسل الزمن من أحدث الأساليب الإحصائية لتحليل النظم في مجال الإدارة والتخطيط .(الحصيني ،١٤١٤هـ) . ويمكن القول بأن السلاسل الزمنية قابلة للتطبيق في شتى الميادين طالما أن الزمن هو المتغير الأول ، والظاهرة محل الدراسة التي يمكن التعبير عنها كميا هي المتغير الثاني .ويتضمن تحليل السلسلة الزمنية وفقاً لنموذج الاتجاه عدة طرق ،أكثرها شيوعاً ما يُعرف بمعادلة الانحدار الخطي ،بحيث يمثل الزمن المتغير الأول والمشاهدات المتغيرالثاني . وهذا الأسلوب يعتمد على حساب المربعات الصغرى ، وهو ما يكفل حساب المتوسط الموزون لكافة المشاهدات الماضية والراهنة كأساس للتنبؤ بالمشاهدات المستقبلية لظاهرة ما ، وتتصف بعض الظواهر بما يُعرف بحتمية الاتجاه (استقرار الاتجاه) ومن أمثلة ذلك النمو السكاني ، والنمو التكنولوجي وهنالك العديد من التطبيقات لهذا النموذج في حقل التربية والتعليم، فالكثير من الظواهر التربوية تتسم بأنها ذات نزعة اتجاه ، كالطلب على التعليم ، وتزايد أعداد المعلمين / أعضاء هيئة التدريس . (الحصيني ، ١٤١٦هـ) (الثبيتي والوذيناني ، ١٤١٩هـ) .

ويتيح برنامج مينيتاب (MINITAB) تحليل السلسلة الزمنية وفقاً لنموذج الاتجاه بأربع طرق هي : ـ

١ ـ نموذج الاتجاه الخطي (Linear) :

ومعادلة هذا النموذج هي

$$Y_t = B_٠ + B_{١t} + e_t$$

حيث أن : Y_t هي المشاهدات المتنبأ بها ، Bo تمثل ثابت الانحدار، $B_{١t}$ تمثل ميل خطالانحدار e_t تقدير الخطأ .

ويتناسب هذا النموذج مع السلاسل الزمنية ذات الاتجاه الخطي سواء كان الاتجاه بالتزايد أو التناقص .

٢- نموذج الاتجاه التربيعي (Quadratic) :

ومعادلة هذا النموذج هي الدالة التربيعية :

$$Y_t = B_0 + B_1 t + B_2 (t)^2 + e_t$$

وهذا النموذج يتناسب مع السلاسل الزمنية ذات الاتجاه المنحنى سواء المقعر أو المحدب .

٣- نموذج الاتجاه التسارعي (Exponential growth) :

ومعادلة هذا النموذج هي الدالة الأسية :

$$Y_t = B_0 (B_1^{t}) + e_t$$

وهذا النموذج يتناسب مع السلاسل الزمنية التي تتصف بتسارع النمو أو تسارع الاضمحلال ، بمعنى أن التسارع يبدأ ضعيفا ثم يتزايد بقوة عبر الزمن سواء إلى الأعلى أو إلى الأسفل .

٤- نموذج الدالة التكعيبية (S – Curve) :

ومعادلة هذا النموذج هي :

$$Y_t = 10^{a} \div [B_0 + B_1 (B_2^{t-1})]$$

وهي تتناسب مع السلاسل الزمنية ذات الانحناء المزدوج على شكل حرف (S) .

ويعد رسم السلسلة الخطوة الأولى في تحليل أي سلسلة زمنية ،و المحكات (المؤشرات) التالية لها قول الفصل في اختيار النموذج المناسب .

المؤشـــرات : -

هناك عدة مؤشرات إحصائية نستدل من خلالها على دقة النموذج المستخدم ، كما أنها تعد محكاً صادقاً للمقارنة بين النماذج المختلفة ، وهي تنصب على قياس الانحرافات بين المشاهدات الفعلية في السلسلة والمشاهدات المقدرة ، وغني عن القول أنه كلما قلت قيمة المؤشر كان النموذج أفضل ، وأبرز هذا المؤشرات :متوسط الخطأ المطلق (MAE) : وهو الفرق بين المشاهـدات

المقدرة والمشاهدات الفعلية دون أن تتأثر القيم الموجبة بالقيم السالبة في التقديرومعادلته على النحو التالي :

$$\frac{\sum_{t-١}^{T} | e_t |}{T}$$

مجموع خطأ المربعات (SSE) : وهو شائع الاستخدام ، حيث يربع الخطأ لكل مشاهدة ثم نجمع الأخطاء ، وبهذه الطريقة يتفادى هذا المؤشر تأثير القيم السالبة على القيم الموجبة لأن مربع الرقم السالب هو رقم موجب ، ومعادلته على النحو التالي :

$$\sum_{t-١}^{T} e_t^{٢}$$

متوسط خطأ المربعات (MSE) : وهو عبارة عن قسمة مجموع خطأ المربعات على درجة الحرية ، وهذا ما يُعرف بتباين الخطأ ، ومعادلته على النحو التالي :

$$\frac{\sum_{t-١}^{T} e_t^{٢}}{T-K}$$

متوسط الخطأ النسبي المطلق (MAPE) : تم استحداث هذا المؤشر كي يتغلب على أحد عيوب المؤشر السابق المتمثل في تأثر القيم الموجبة بالقيم السالبة (يطرح بعضها بعض)،لذا يعد متوسط الخطأ النسبي المطلق شائع الاستخدام ومعادلته على النحو التالي :

$$\frac{\sum_{t-١}^{T} | PE_t |}{T}$$

(الجضعي ،٢٠٠٥م) .

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بتقديم تصور لجامعة المستقبل

المحور الثاني : الدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وتقنياته

وتقدير الموارد البشرية كماً ونوعاً

المبحث الثـانـــي

الدراســــات الســـــــــــابقة

إن استنباط المعلومات من رصيد الدراسات السابقة يوفر لنا الإطار الفكري الذي نتحرك من خلالـه والخلفيـة العلميـة التـي ننطلـق منهـا فـي دراسـتنا الحاليـة. فالدراسـات السـابقة هـي صـورة لتراكميـة المعرفة الإنسانية ، وعلى هذا يمكننا أن نصفها بالوعاء المعرفي المشاع للباحثين والمهتمين بالشأن العلمي .

وبما أن المعلومات تتحول إلى معرفة عندما يتم تحليلها وربطها بما هو معلوم بالفعل، وحيث إن المعلومات المعالجة هي أيضاً معرفة فإن المحصلة هي المعرفة المستقبلية.

منهجية تنظيم الدراسات السابقة والاستفادة منها : ـ

يتم تنظيم الدراسات السابقة وفقاً لمسار أفقي (التخطيط / التقنية) متصل بين نقطتين نقطة الارتكاز (تصور لجامعة المستقبل) ، ونقطة الـهـــدف (تقدير المورد البشري كماً ونوعاً) .

ولاتصالية المسار وعدم القدرة على الفصل الفعلي بين مكوناته ، وذلك لتداخل تناولهم في جميع الدراسات لذا أرتات الدراسة تصنيفهم افتراضياً في محورين الأول يمثل أبرز نقاط المسار نقطة البدء والمحور الثاني يمثل المسار ، وبنهاية كل محور تقدم الدراسة خلاصة تتضمن تحليل وربط مجموعة الدراسات معاً بالدراسة الحالية .

وبناءً على ما سبق فقد تم عرض الدراسات السابقة على النحو التالي : ـ

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بتقديم تصور لجامعة المستقبل :

١) تسارعت في السنوات القليلة الماضية مجموعة كبيرة من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتقنية والثقافية التي أسهمت ـ ولا تزال ـ في إعادة صياغة المجتمعات المعاصرة

والانتقال بها إلى أوضاع مغايرة تماماً لما كانت عليه في الماضي القريب، مما يجعلنا نعيش عصر التطوير المستمر.

ولقد تفهمت الإدارة المعاصرة أهمية ذلك فمن خلال دراسة السلمي (٢٠٠٥م) التي أوضح فيها أن اجتهادات علماء الإدارة وممارسيها الذين يستشرفون تلك المتغيرات ويقدرون تأثيراتها على مناخ الأعمال يسعون إلى تقديم اجتهاداتهم في شكل نماذج ، وتقنيات ، وأطر فكرية تهدف لمساعدة الإدارة على كافة المستويات كي تمارس عملية تغيير مخطط لتنتقل إلى أساليب الممارسة التي تتوافق مع معطيات نظام الأعمال الجديد . وحدد أهم سمات القرن الواحد والعشرين في :

- استيعاب التقنية وتوظيفها بكفاءة في المنظمات .
- العناية الفائقة بالمورد البشري، فالموارد البشرية في تطور مستمر والعاملين ذوي المعرفة Know ledge workers هم الأساس في المنظمات الجديدة والذين يسعى إليهم سوق العمل.

وأوضح أن إدارة التغيير في الحقيقة هي إدارة معرفة. ومن أهم متطلبات ومقومات إدارة المعرفة هي حصر الرصيد المتوافر من موارد المنظمة ومقوماتها المادية والبشرية والتقنية ومدى استغلالها.محدداً لأهم السمات المحورية لإدارة التغيير في عصر المعرفة: -

١- يتخذ الإطار الفكري الجديد لإدارة المعرفة شكل نظام مفتوح .

٢- التفكير الإستراتيجي هو المنهجية المناسبة في إدارة التغيير .

منتهياً إلي ضرورة وأهمية :-

- إدماج مفاهيم وآليات التطوير في نسيج المنظمة، مما يساعد على استثمار المعرفة والتقنيات الحديثة والمتطورة في تنمية قدراتها، وتأكيد تفوقها وتميزها في مجال نشاطها.
- تأكيد البعد الاقتصادي في كافة فعاليات الإدارة .

٢) تتعرض منظمات التعليم الجامعي المعاصرة إلى تحديات تهدد إمكانياتها وجودة مخرجاتها ،وأيضاً وجودها ذاته إذا لم تتوافق مع العولمة بإستراتيجية التغيير المخطط واستهدفت الورقة البحثية التي قدمها طعيمة والبندري (١٩٩٩م) للمجلس الأعلى للجامعات (القاهرة)إلى رسم الإطار الإستراتيجي لتطوير المنظومة القومية للتعليم الجامعي والعالي مستنده في إستراتيجية التغيير إلى الإدراك الواعي لطبيعة الدور الكبير الذي يلعبه التعليم الجامعي في نمو الأمم والشعوب، والدخول بها إلى القرن الواحد والعشرون / عصر المعرفة.

وقد حددت الورقة البحثية عدداً من الأهداف الإستراتيجية للتعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين منها: ـ

- تكوين الموارد البشرية تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملاً ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته ومرتكزاً إلى تقنياته.
- استثمار العلم والتقنية في إدارة منظمات التعليم الجامعي والعالي، وإدماج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الكاملة في نسيج المنظمة ونظمها بما يقدم نموذجاً يحتذي به في سائر المنظمات وقطاعات المجتمع .
- تطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي للتوافق مع المعايير والنظم العالمية .

وانتهت إلى تحديد عدد من المبادئ الهادفة للتعليم الجامعي منها : ـ

- تأكيد التوجه المستقبلي في خطط وبرامج التطوير الجامعي .
- أهمية الاختيار الموضوعي لأعضاء هيئة التدريس .
- التأكيد على الدور الرئيسي لأعضاء هيئة التدريس وحقهم في مباشرة الإبداع والابتكار العلمي والبحثي دون قيود .

وترى الباحثة أن لهذا الطرح العلمي أهمية خاصة في أن وثيقة المؤتمر القومي للتعليم الجامعي (القاهرة ، ٢٠٠٠م) قد تبنته في إعلان مبادئ الوثيقة وخاصة في المواد ٣/١ ، ٣/٣ ، ٣/٤ ، ٤/٢ ٤/٨ ، ٤/٩ ، ٤/١٠ ، ٤/١١ ، ٤/١٢، ٥/٣ .

أما من حيث أهميتها لدراستنا فجميع الجزئيات التي تتوافق مع دراستنا هي من مواد إعلان الوثيقة. مما يدل على أعتمادية الدراسة إلي ما انتهى إليه أبرز رواد البحث العلمي .

٣) تعتبر الجامعات في أي دولة من دول العالم أكثر النظم التعليمية حساسية نحو التغيرات والتطورات العالمية والمحلية ، فالجامعة تحتل من المجتمعات مكانة العقل ، والعقل بما حباه الله من صفات يتميز بالقدرة على التكيف نتيجة لتأثير الحوادث ، المشاهدة أو المتوقعة أو نادرة الحدوث ، ولهذا فالجامعة لا بد أن تتصف بصفات العقل الإنساني في إدراكها وتحليلها وإدارتها وتكيفها مع الواقع والمتوقع .وهذا النهج الفكري هو ما سلكه الثبيتي و القرشي (١٤١٨هـ) في دراستهم لتصميم نظام معلومات متكيف ونظام إدارة متكيف يؤهل الجامعات السعودية لمواجهة تحديات المستقبل .

فصناعة النظام المتكيف تتطلب عقولاً بشرية ذات كفاءة عالية ، كما تتطلب تغييرات أساسية ليس في التنظيم فقط وإنما في النظرية والافتراضات ، والنماذج والأشخاص .

وعملية إيجاد نظام متكيف يتطلب عدة إجراءات يمكن إيجازها فيما يلي : ـ

أولاً : إيجاد العقل المتكيف لإدارة الجامعات وذلك يتحقق من خلال :

١ـ انتقاء العقول القادرة على التجديد والتصور الصحيح .

٢ـ توظيف النظريات العلمية كتلك التي تعالج التغيير أو تعالج نظم المعلومات .

ثانياً : إيجاد فرق لحل المشكلات وإدارة الأزمات .

ثالثاً : تصميم نظام متكيف ويتطلب ذلك التركيز على جمع المعلومات وتحليل القرارات والتنفيذ .

ويتطلب جمع المعلومات استطلاع حالة نظام الجامعات ، وتحديد الاتجاهات واستشراف المستقبل .

ويتطلب أيضاً النظام المتكيف استخدام التخطيط الاستراتيجي لوجود علائقية اعتمادية بينهما.

وفي ضوء تصورات إدارة التكيف فإن إدارة التكيف تقوم على أساس المعرفة والمعلومات والتطوير فهي إدارة معرفة وإدارة معلومات وإدارة تطوير . وهذا يتطلب استخدام أدوات وتقنيات ومعلومات جديدة وحديثة .

ويمكن تحقيق النموذج المتكيف باستخدام نماذج ومنــاهج دراسة وتحـليل قادرة على التعامل مع المتغيرات الكثيرة المتسارعة . فمن النمـاذج نمـاذج التحليل المتكيفة آلياً .ومن المنـاهج المطلوبة لجعل نظام معلومات متكيف : ـ

* استخدام منهج حكم الخبراء (منهج دلفاي) لاستشراف المستقبل وتصميم حقول المعلومات وتصنيفها وإعطائها صفات تجريدية .

* استخدام منهج تحليل الاتجاهات .

منتهيه الدراسة إلى أن تبنى نموذج النظم المتكيفة ربما يكون الوسيلة المناسبة لمواجهة المستقبل . وتصميم النظم المتكيفة يمثل الاتجاه العالمي لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون .

وترى الباحثة أن هذه الدراسة قد أجابت على الأسئلة الذهبية (كما يطلق عليها الإغريق) لماذا ؟ وما ؟ وكيف ؟

لماذا فشل التخطيط التقليدي في التعليم العالي ؟

ما هو النظام المتكيف ؟

كيف تصبح جامعاتنا نظاماً متكيف ؟

أما السؤال كيف ؟ فهو أكثرها حضوراً . و أكثرها تماساً مع موضوع دراستنا إذ نرتكز عليه في تقديم تصور لجامعة المستقبل .

خلصت دراسات المحور الأول إلى أن ما يؤهل المنظمات (الجامعات) للمستقبل هو التوافق مع متغيرات عصر المعرفة حيث إن : ـ

- الإطار الفكري الجديد للتغيير وللتطوير هو إدارة المعرفة .
- التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي هما المنهجية المناسبة لإدارة المعرفة .
- إدماج مفاهيم وآليات التطوير في نسيج المنظمات ، وذلك باستثمار المعرفة والتقنية الحديثة المتطورة في أنشطة وعمليات المنظمة أوفي تنمية مواردها بما يؤكد تميزها في مجال نشاطها .

- العناية الفائقة بالموردالبشري وحصر الرصيد المتوافرمنه والاحتياج له والنوعيةالمستهدفة منه .

وتتمثل تراكمية المعرفة من خلال المسار التراتيبي للدراسات السابقة في أن : ـ

دراسة الدكتور السلمي هي دعوة إلى توظيف إدارة المعرفة في منظمات الأعمال.

أما ورقة عمل طعيمة / البندري فهي دعوة إلى توظيف إدارة المعرفة في الجامعات.

أما دراسة الثبيتي و القرشي فهي إجابة للسؤال الذهبي كيف ؟ كيف نوظف إدارة المعرفة في جامعاتنا ؟

أما الدراسة الحالية فهي تختص ببناء الموارد البشرية في الجامعات في ضوء إدارة المعرفة. وتختص بجانب هام جداً وهو الممارسة الفعلية للمعرفة باستخدام منهجية إدارة المعرفة في التخطيط وهو التخطيط الإستراتيجي .

المحورالثاني : الدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وتقنياته وتقدير المواردالبشرية كماً ونوعاً :

تصورنا للمستقبل يحمل معان ثلاث : المستقبل كما هو ، المستقبل كما نصنعه ، المستقبل كما نتمنى أن يكون. ولا يغيب عن تصور المؤمن كون الحياة قائمة على سنن ونواميس سنها الله سبحانه وتعالى نسترشد بها لصنع المستقبل كما نتمنى أن يكون .فالتخطيط و تقنياته أدوات صنع المستقبل كما نأمل بإذن الله.

أولاً : التخطيط الاستراتيجي

٤) تمثل الدراسة التي قام بها الزهراني (١٤١٦هـ) بعنوان التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي خطوة علمية باتجاه تسليط الضوء على أهمية تبني مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي للتخطيط الاستراتيجي كونه اتجاهاً حديثاً في التخطيط ومدخلاً يجعل التخطيط أكثر فاعلية وفائدة وشمولاً وواقعية وأكثراستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته

حيث انطلقت فكرة هذه الدراسة من القول بأن الواقع الذي يعيشه التعليم العالي في العالم العربي والإخفاقات التي تعرضت لها جهود التخطيط التقليدي فيه ، تحتم النظر في إمكانية تبني التخطيط الاستراتيجي باعتباره خياراً مناسباً للتعامل مع هذا الواقع ، لما ينطوي عليه من مبادئ وأسس وتطبيقات واعدة تمثل استجابة للحاجات الراهنة والمستقبلية لنظام التعليم العالي وبيئته التي يعمل من أجلها . واستهدفت هذه الدراسة :

- التعريف بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي .
- شرح وتحليل مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي .
- شرح وتحليل مراحل العمليات التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وكيفية تطبيقها عملياً .

5) وتتكامل الدراسة السابقة مع دراسة أخرى للزهراني (١٤١٦هـ) يرى فيها أن التغيير المخطط في مؤسسات التعليم العالي هو تعديل هادف ومقصود في البنية التنظيمية أو في سلوك العاملين وتأتي أهمية هذه الدراسة عن نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي ، من حاجة مؤسسات التعليم العالي العربي إلى التغيير المستمر لمواكبة التغيير الذي يمر به العالم اليوم ، حيث هدفت الدراسة إلى : ـــ

- استعراض وتحليل أبرز النماذج الفكرية لتخطيط التغيير في مؤسسات التعليم العالي .
- استعراض وتحليل أهم الاستراتيجيات المستخدمة في تطبيق التغيير من حيث افتراضاتهم حول الأفراد ، والمنظمة وطبيعة التغيير ، والمبادئ العامة لاستخدام كل إستراتيجية .
- تقديم بعض النصائح العملية حول مراحل تطبيق التغيير والاعتبارات المتعلقة بكل مرحلة منها.
- أهمية تقدير احتياجات المنظمة (المؤسسة التعليمية) قبل إعداد خطة التغيير ، وتقدير توقعات الموافقة على التغيير بالاعتماد على خصائص فريق قيادة التغيير ومهاراته . وهنا استعرضت الدراسة خصائص عضو هيئة التدريس الناجح في عمليات التغيير منها : الطاقة العالية ، والالتزام

والإصرار والثبات ، والدرجة الأكاديمية العالية ، والكفاءة الأكاديمية ، والعضوية في مجلس أعضاء هيئة التدريس أو القدرة على التأثير في هذا المجلس ، وإجادة أساليب الإدارة السياسية .

٦) وفي دراسة أعدها عبيدات (٢٠٠٥م) بعنوان التخطيط الإستراتيجي : مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحله المختلفة أشار إلى أن القواعد الحاكمة لإعداد خطة إستراتيجية تنبع من الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هي مؤسستنا ؟ وأين هي ؟
- ما الذي يجب أن تكون عليه ؟ وأين يجب أن تكون ؟
- كيف يمكن تحقيق ذلك ؟

وحددت إطار إرشادي للتخطيط الإستراتيجي تحددت ملامحه من خلال : ـ

أ-ـ تحديد رؤية المؤسسة   ب ـ تحديد قيم المؤسسة   ج ـ تحديد رسالة المؤسسة

د ـ تحديد الغايات المستقبلية   هـ ـ تحديد واختيار خطة وإستراتيجية العمل الملائمة

وحددت الدراسة مراحل التخطيط الإستراتيجي في المراحل التالية : ـ

١ـ الإعداد للتخطيط .   ٢ـ دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة .

٣ـ تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها المستقبلية .   ٤ـ تحديد واختيار خطة وإستراتيجية العمل .

٥ـ تقييم الأداء المؤسسي من خلال دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل .

٦ـ تجميع خطط العمل وتوحيدها .

٧ـ إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة .

٨ـ تنفيذ الخطة .   ٩ـ متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز .

ومن ثم قدمت الدراسة إطار عام للخطة الإستراتيجية (٢٠٠٥ـــ ٢٠١٠م) لجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية .

٧) دليل التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي : الأدوات ، والنماذج لاستخدام منسق التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة(١٤٢٦هـ).هو الإصدار السادس من سلسلة دراسات يصدرها معهد البحوث والاستشارات (نحو مجتمع المعرفة) بجامعة الملك عبد العزيز . والهدف الأساسي من هذا الدليل هو تطوير الأدوات والنماذج العملية التي تستخدم في بناء الرؤية الإستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي . وفي اختيار الاستراتيجيات التي توجه العمل على مدى الخطط الإستراتيجية متوسطة الأجل ، والتي تمثل المراحل المتتالية التي يتم من خلالها الوصول إلى تحقيق الرؤية الإستراتيجية ، وذلك بالإضافة إلى تأهيل فريق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة (الجامعة).

تضمن الدليل التعريف بمراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي : ـ

المرحلة الأولى : الإعداد للتخطيط الاستراتيجي

المرحلة الثانية : بناء الرؤية الإستراتيجية

المرحلة الثالثة : اختيار الإستراتيجيات

المرحلة الرابعة : التنفيذ والتقويم

نظراً لأن الدليل معد لاستخدام فريق التخطيط بالمؤسسة فإن المرحلة الأولى والرابعة لم تحظى باهتمام الدليل ذلك أن من يقوم على تنفيذ معظمها الإدارة العليا للمؤسسة. وارتكز اهتمام الدليل على استخدام أدوات ونماذج عملية لبناء الرؤية الإستراتيجية التي تتضمن العناصر التالية :

الرسالة ـ القيم ـ الهدف البعيد ـ الرؤية .

أما المرحلة الثانية : ـ اختيار الإستراتيجيات التي توجه العمل بالمؤسسة على مدى الخطة الإستراتيجية متوسطة الأجل فتضمنت ثلاث ورش عمل : ـ

الورشة الأولى : الوضع المرغوب للمؤسسة .

الورشة الثانية : تحليل الفجوة بين الوضع الراهن للمؤسسة والوضع المرغوب .

الورشة الثالثة : اختيار الإستراتيجيات التي توجه العمل بالمؤسسة على مدى الخطة لعبور الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المرغوب (نهاية الخطة) .

وتبرز الأهمية القصوى لهذه الدراسة في أنه تم اختيار مدى ملائمة الدليل لأهدافه عبر تجربتين عمليتين للتخطيط الإستراتيجي بجامعة الملك عبدالعزيز ، الأولى من خلال التخطيط الإستراتيجي للبحث العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز ، والثانية من خلال وضع الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك عبدالعزيز .

٨) في دراسة العسيري (١٤٢٦هـ) بعنوان مدى توافق التخطيط للتعليم الجامعي السعودي مع متطلبات المواءمة بين مخرجاته واحتياجات التنمية . أبرزت الدراسة معالم المرحلة الحالية والمستقبلية التي تمثلت في : ــ

أولاً : الواقع الحالي للاستجابة لمتطلبات المواءمة : من حيث منهجية التخطيط كشفت الدراسة عن وجود تذبذب وقصور في مراعاة البعد الاستراتيجي في خطط التعليم الجامعي ، وفي مراعاة التحديات التعليمية الناتجة عن العولمة ، وفي ربط خطط التعليم العالي بخطط القوى العاملة .

ثانياً : الاستجابة المستقبلية لمتطلبات المواءمة : كشفت الدراسة عن توجهات بارزة ترفع من درجة الاستجابة لمتطلبات المواءمة مستقبلاً ، وتشكل نقلة نوعية مهمة في مسيرة التعليم العالي والتعليم بمختلف مستوياته في المملكة ، وتمثلت تلك الاستجابة في تولي الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي ، تقويم كافة خطط وبرامج التعليم الجامعي والاعتراف بها وفق معايير ومقاييس معينة للجودة والكفاءة والفعالية .

وانتهت الدراسة إلى أن أبرز ما يمكن الإشارة إليه في ضوء النتائج الميدانية ، هو أن إحداث التغيير والتطوير المطلوبين في نظام التعليم الجامعي والاستجابة لمواكبة متطلبات المواءمة ، يأتي أولاً من بوابة كفاءة المعنيين بصناعة القرار في هذا النظام ، وهم في المقام الأول أعضاء الهيئة التدريسية في هذا النظام ، مما يفرض تطوير معايير تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بحيث تتضمن المتطلبات الحديثة للتدريس في مؤسسات التعليم ومعرفة متطلبات الممارسة

المهنية ، وإعادة النظر في معايير اختيار القيادات الجامعية في ضوء التوجهات العالمية في هذا المجال ، بحيث يتم ــ إلى جانب المعايير المهنية ــ مراعاة واستحداث معايير متعلقة بالقدرات والمهارات الشخصية القيادية والإبداعية المطلوب توفرها في بيئات تنافسية تعمل في ظلها مؤسسات التعليم العالي .

وتبرز أهمية هذه الدراسة من كون عينة الدراسة متخصصة ومعنية بقضايا وشؤون التعليم ، ويُناط بها مهام صناعة القرار . حيث تم تحديد مفردات عينة البحث من الجهات التي شكلت مجتمع البحث من مجلس الشورى (اختيار أعضاء لجنة الشؤون التعليمية والبحث العلمي) ــ من وكالة وزارة التعليم العالي للشؤون التعليمية ــ من وكالة وزارة الاقتصاد والتخطيط لشؤون القطاعات ــ من الجامعات السعودية على مستوى القيادات الجامعية .

ثانياً : التقـنـيـة

٩) التخطيط للمستقبل يستلزم توفير البيانات اللازمة ودقة في المعلومات ، ومعالجة تلك البيانات والمعلومات تتطلب أساليب ونماذج كمية متقدمة يمكن تطبيقها إفرادياً أو تكاملياً للخروج بالنتائج الملائمة في ضبط سلوك المستقبل. وهناك العديد من الأساليب الكمية (التقنيات) التي تعمل على معرفة الاتجاهات المستقبلية في مجالات عدة وفي مجالات النظم التعليمية على وجه الخصوص. هذا ما استقيناه من دراسة الثبيتي و الوذيناني (١٤١٩هـ) بعنوان الأساليب الكمية ـ للدراسات المستقبلية في التعليم العالي_ إذ قام الباحثان بإيراد بعض الأساليب الكمية التي تتطلب إجراء بعض المعادلات الإحصائية والنماذج الكمية للتخطيط ا لمستقبلي، مع بعض التطبيقات

العملية في مجال النظم التعليمية ومؤسسات التعليم العالي ومن هذه الأساليب : الاتجاهات و السلاسل الزمنية، وأسلوب ماركوف ، ومنهج دلفاي ، وتحليل الاتجاهات المتقاطعة التأثير ، وكذلك أسلوب السيناريو .مؤكدين على أن هذه الأساليب الكمية ذات أهمية بالغة في التطبيق إذ أنها تستلزم دقة في المعلومات المعالجة إحصائياً مع ارتفاع في نسبة الموضوعية في النتائج .

وتمتاز هذه الدراسة من كونها شيدت على أسس ثلاثية : المعرفة التراكمية ـ الخبرة ـ الحكمة (هبة الله) التي إذا ما اجتمعت في دراسة ما كان نتاجها تصور ورؤية ثاقبة وتطبيقات ومعالجات ناجعة . تجلى ذلك في صياغة المنهج المتكامل لدراسة المستقبل بالنسبة للتعليم العالي .

١٠) وفي دراسة أعدها صائغ و متولي(٢٠٠٠م) بعنوان التكامل بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام لتوطين الوظائف التعليمية بدول الخليج العربية.هدفت الدراسة إلى : ـــ

I- تحديد الوضع الراهن لاحتياجات التعليم العام من القوى البشرية (الهيئة التدريسية) في الدول الأعضاء بقصد تحديد الفائض والعجز في شتى التخصصات والمراحل التعليمية للتعليم العام .

II- التقدير العلمي الكمي لهذه الاحتياجات من الهيئة التدريسية للدول الأعضاء خلال خمسة عشر سنة .حيث عمد الباحثان إلى استخدام أسلوب تقدير احتياجات القوى العاملة في التخطيط التعليمي الذي يعتمد بشكل رئيس على حصر الطاقة العاملة الحالية وتصنيفها والتوقع بالطاقات العاملة في المستقبل باستخدام الأساليب الإسقاطية ومد الاتجاهات الحالية في ضوء المعلومات والمعطيات المتاحة . وتم ذلك باستخدام أساليب إحصائية من أهمها استخدام أسلوب الانحدار الخطي للتوقع بأعداد الطلبة والطالبات،والمعلمين والمعلمات لمراحل التعليم الثلاث ، وهذا يضيف أهمية مميزة لهذه الدراسة كونها تتطرق إلى التقدير الكمي لاحتياجات قطاع التعليم في الدول الأعضاء من العناصر البشريةالمؤهلة ، وتطرح خيارات وبدائل مختلفة للصيغ العملية التي يتحقق من خلالها التكامل بين كليات التربية ومؤسسات التعليم العام .وأيضاً من كونها استجابة لتوصيات العديد من الندوات والمؤتمرات الخاصة بالتعليم الجامعي ، وبتكليف من مكتب التربية العربي لدول الخليج.

١١) اتفقت الدراسة السابقة مع دراسة الحصيني (١٤١٤هـ)التي بعنوان تحليل اتجاهات العرض من والطلب على المعلمات خريجات التعليم العالي في مجال التعليم العام : بمنطقة مكة المكرمة للفترة من ١٤١٣هـ إلي ١٤٢٠هـ . في استخدام أسلوب تقدير احتياجات

القوى العاملة في التخطيط التعليمي الذي يعتمد بشكل رئيس على حصر الطاقة العاملة الحالية وتصنيفها والتوقع بالطاقات العاملة في المستقبل باستخدام الأساليب الإسقاطية ومد الاتجاهات الحالية في ضوء المعلومات والمعطيات المتاحة . ومن أهم تلك الأساليب استخدام أسلوب الانحدار الخطي .

١٢) وفي دراسة النقيثان (١٤٢٥هـ) التي استهدفت التعرف على درجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتقنيات المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية ، و إلى مدى التحاقهم بدورات تدريبية في هذا المجال والتعرف على الصعوبات التي قد تعيق استخدام تلك التقنيات في العملية التعليمية . من خلال عينة بلغ عددها ١٧٦ عضوا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود . دلت نتائجها على أن معدل الاستخدام العام لتقنيات المعلومات والاتصالات من قبل أعضاء هيئة التدريس في العملية التعليمية يعد منخفضاً نسبياً ، كما كشفت الدراسة أن نسبة ٣٠% من العينة سبق لهم الالتحاق بدورات تدريبية في ذات المجال .

وقد تبين من الدراسة أن هنالك صعوبات تعيق أفراد العينة في استخدام تلك التقنيات من أبرزها : ـ

- عدم توافر التجهيزات التقنية الملائمة في الجامعة .
- عدم توافر المعلومات الكافية عن نوعية الأجهزة والبرامج المتوافرة في الجامعة .

و خلص الباحث في توصيات الدراسة إلى أن مفتاح التوظيف الفاعل للتقنية هو التدريب والدعم ولا يمكن أن يحدث تغيير ذو قيمة بدون الاستثمار في البنية التحتية البشرية .وتحقيق هذا الأمر لا بد من تكاتف جهود إدارة الجامعة العليا والإدارة المعنية بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء هيئة التدريس أنفسهم ، وفريق الدعم الفني التقني في الجامعة لبناء إستراتيجية تنفيذية لتوظيف التقنية . تعكس في الوقت ذاته أهداف الجامعة التعليمية وهو يتطلب عدداً من الأمور من أبرزها :

- توفير البنية التقنية التحتية الملائمة (أجهزة ـ برامج ـ شبكات) والتعريف بخدماتها .
- وضع معايير محددة لقياس أداء أعضاء هيئة التدريس في مجال استخدام التقنية في التعليم .

١٣) أمـا الحربـي(١٩٩٤م) فقد أوضـح فـي دراسـته عـن الرضـا الـوظيفي وعلاقتـه بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس الذين شملتهم الدراسة والبالغ عـددهم ٣٤٠عضـوا . من انخفاض المستوى العـام للرضـا الوظيفـي

وللإنتاجيـة العلميـة لـدى أعضـاء هيئـة التـدريس وأشـار عـدداً مـنهم إلـى عـدد مـن المقترحـات والإجراءات التي ينبغي للجامعة الأخذ بها في التخطيط المستقبلي لرفع مستوى الرضـا وبالتـالي الإنتاجيـة العلميـة لكوادرهـا الأكاديميـة . منهـا علـى سبيل المثـال تطـوير مهـارات أعضـاء هيئـة التدريس مع الاهتمام بالحوافز التشجيعية والتجهيزات العلمية المختلفة .

١٤) وفـي دراسـة البـازعي (١٤١٨هـ) عـن التعلـيم الجـامعي فـي المملكـة والاتجاهـات المستقبلية لأسواق العمل أوضح أن دول العـالم ومنهـا المملكـة وهـي علـى أبـواب القرن الواحـد والعشرين تواجه تحديات اقتصادية واجتماعية كبيرة يمكن إجمال أبرزها في تحديات : -

- العولمة : وتتجلى هذه الظاهرة في صـورة النمو السريع لحجم التجـارة الدوليـة ، وقيام نظـام اقتصـادي عالمـي تسيره قوانين عالمية مثل قوانين منظمـة التجـارة العالميـة ممـا يخلـق مزايـا تنافسية جديدة .
- التطورات التقنية وتقنية المعلومات : التـي أدت إلـى تكامل عمليـات التخطيط ومراقبـة الإنتـاج وإلى ظهور نظم التصنيع الحديثة باستخدام الحاسوب ، كما أدت إلى إحلال العمالة الأكثر تعليماً محل العمالـة الأقل تعليمـاً ممـا يقلل مـن العائد علـى مستويات التعليم الـدنيا ، يضـاف لـذلك أن هـذه التطورات تؤدي إلى زيادة أهمية المستويات العليا من التعليم - لأنها تتكامل بشكل أفضل مـع التقنيـة والتنظيمات التي يجلبها التطور الاقتصادي . ومن المتوقع استمرار هذه التطورات مما يعني أهميـة وجود الإنسان المتعدد المهارات والقادرعلى التعلم المستمر والقابل لإعادة التدريب والتأهيل عدة مرات خلال حياته.وأوضحت الدراسة في تناولها محور اتجاهـات سوق العمـل وأنمـاط التعليم : أن تلك التطـورات الاقتصـادية تـؤدي إلـى إحداث تغييـرات كبيـرة فـي أسـواق العمـل . فالتجـارة الدوليـة

وتحرير الاقتصادات محلياً ودولياً وتساهم فقط في النمو بل تؤدي أيضا إلى إحداث تغييرات في هيكل التوظيف .

وتحمل هذه المتغيرات انعكاسين هامين على النظام التعليمي : -

الأول :- أن النظام التعليمي يجب أن يصمم ليقابل حاجة الاقتصاد المتزايد لعمال أكثر قدرة على التكيف ، والقادرين على الحصول على مهارات جديدة .

والثاني :- أن يدعم النظام التعليمي ، خاصة التعليم العالي التوسع المتزايد في الرصيد المعرفي . فالاقتصاديون يصفون العصر الحالي بأنه عصر القوة العقلية . لأن الصناعات تستقر حيث توجد المهارات اللازمة لانجازها وتطويرها ، حيث يمكن تنظيم وإنتاج العقول البشرية للحصول عليها . وتكون المهارات والمعارف مصدر الميزة النسبية التنافسية .

فمن أهم متطلبات العصر القادم هو توفير تعليم أفضل وذلك بتغيير أسس التعليم الأساسي والجامعي ليتناسب والمستقبل .

وأوضحت الدراسة عند تناولها للمحور الثاني : أنماط مخرجات التعليم العالي في المملكة أن الحكم على مدى ملاءمة مخرجات التعليم العالي في المملكة لاحتياجات سوق العمل تتطلب تضافر الجهود وعلى الأخص جهود أعضاء هيئة التدريس . حيث تنطلق عملية التطويروالتغيير بمبادرةمنهم يضاف لذلك دعم الإدارة سواء على مستوى الكلية أو الجامعة .

وحددت الدراسة آثار التطورات الاقتصادية والتقنية على سوق العمل كما يلي: -

- يتوقع أن تؤدى مثل هذه التغيرات إلى تخفيض المهارات المطلوبة للكثير من الوظائف ، كما ستؤدى إلى زيادة الطلب على العمالة المؤهلة تأهيلاً عالياً للعمل في وظائف تتطلب مهارات عالية . وهذا يتطلب أن يزداد التأهيل العلمي والمعرفي لهذه العمالة .

- أن فعالية التعليم في تحقيق عوائد اقتصادية واجتماعية عالية تعتمد على مدى توافر العوامل المكملة التي منها زيادة نسب الاستثمار في الاقتصاد ، وتحسين أساليب التنظيم للاستفادة من التحسن الذي يطرأ على نوعية الموارد البشرية .

- تصميم سياسة تعليمية تهدف إلى الاستثمار في البشر ، وألا يكون لضغوط الميزانية العامة دور في إضعاف هذا الاستثمار .

ثالثاً :- تقدير الاحتياج من الموارد البشرية كماً ونوعاً

15) أوضحت بكر (١٤١٨هـ) في دراستها عن قياس الأداء الاقتصادي للخدمة التعليمية بجامعة الملك سعود . إلى ارتفاع كفاءة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتناولت الدراسة الإحصائية :

١- دراسة وتحليل بيانات ومؤشرات أداء الخدمة التعليمية ، كأعداد الطلاب المستجدين والخريجين وأعضاء هيئة التدريس والمعاونين من أجل الوصول إلى توصيف وتحليل أداء العملية التعليمية وإبراز جوانبها المختلفة . وانتهت من ذلك إلى أن نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس مرتفعة وخاصة في الكليات النظرية مقارنة بالمعدلات السائدة في جامعات الدول المتقدمة .

٢- قياس دالة الإنتاج للتعرف على طبيعة العلاقة بين المدخلات والمخرجات وقد استخدمت دالة إنتاج كوب ودوجلاس لملاءمتها لطبيعة الدراسة ، وخلصت من دراستها لهذا المحور من تحديد دالة الإنتاج إلى أن إنتاجية الجامعة المتمثلة في تخريج الطلاب في المجالات العلمية المختلفة في مرحلة تزايد الغلة ، وإلى ارتفاع كفاءة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وهذا ما يؤكد نجاح سياسة المسئولين في اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس .

٣- قياس الكفاية الداخلية وذلك للحكم على مدى فعالية النظام التعليمي في جامعة الملك سعود ولقد استخدمت أسلوب الأفواج الظاهرية عند حساب معدل الكفاية الداخلية واتضح أن معدل الكفاية الداخلية منخفض ويصل إلى ٥٣% كمتوسط في جميع الكليات .

16) واتفقت دراسة بكر في نتائجها مع دراسة كامل (١٤١٨هـ) التي بعنوان تخطيط التعليم العالي في المملكة في ضوء احتياجات سوق العمل. من أن نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس مرتفعة وهي أحد المؤشرات المتعلقة بنوعية أداء مؤسسات التعليم الجامعي وإنتاجيتها ومؤشر على جودة العملية التعليمية . وأوضح كامل عند تناوله لهذا المؤشر أن

احصاءات وزارة التعليم العالي تشير إلي ان هناك ثمانية عشر طالب وطالبة لكل عضو هيئة تدريس واحد في عام ١٤١٧هـ (مرحلة البكالوريوس)،وهذا المعدل يعتبر أعلى من المعدلات المعروفة في الدول المتقدمة ،التي تنحصر نسبة الطلاب إلي الأساتذة بعشرة أو أقل ، وهنا تكمن إحدى مشكلات التعليم العالي في المملكة حيث النقص في عدد أعضاء هيئة التدريس نسبة إلي الطلاب ينتج عنه انحسار قدرة عضو هيئة التدريس على الاهتمام الفردي بطلابه ،فضلا عن نقص قدراته في مجال البحث العلمي ،وهو مجال هام لدور عضو هيئة التدريس في الجامعة .

١٧) وفي دراسة تحليلية لاتجاهات التعليم الجامعي في المملكة وتقدير الاحتياجات لعقد قادم قام بها كل من بافيل و الجفري و عيسى (١٩٩٨م) . تتبعت الدراسة مسيرة التعليم الجامعي في المملكة خلال الستة عشر عاماً السابقة للدراسة من خلال ثلاثة اتجاهات متوازية : تمثلت في جمع وتبويب وتصنيف البيانات الإحصائية عن التعليم الجامعي لمختلف جامعات المملكة السبعة في حينه . ثم تحليل الإحصائيات للحصول على مؤشرات تعكس أداء كل جامعة من الجامعات التي شملتها الدراسة ، ومن ثم التعليم الجامعي ككل ، لتقدير الاحتياجات البشرية الكمية للتعليم الجامعي في المملكة لفترة عشر سنوات أي لعام ١٤٢٨هـ . حيث تم اختيار مؤشرات الأداء (التي تعبر بوضوح عن العلاقة بين المكونات البشرية في مرحلة التعليم الجامعي وهي الطالب ، عضو هيئة التدريس والإداري أو الفني) ومن أبرز الحقائق التي كشفت عنها الدراسة أن تقدير الاحتياجات البشرية والمادية للتعليم الجامعي في المملكة من الأهمية بمكان سواء كان على المستوى التخطيطي أو التنفيذي ، وأن النمو في أعداد أعضاء هيئة التدريس محدود للغاية مما يدعو للتساؤل عن مدى استمرار أداء العملية التعليمية بنفس كفاءتها الحالية ، كذلك الوضع فيما يتصل بالتوطين بين أعضاء هيئة التدريس والفنيين حيث اتضح من الدراسة أن نسبة أعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي لا تتجاوز

النصف بل تقترب ببطء خلال سنوات من هذه النسبة في وقت يعتبر فيه التوطين خياراً استراتيجياً في مختلف أنشطة الدولة الإنتاجية والخدمية .

١٨) وفي دراسة مستقبلية للمدهري(١٤١٨هـ) بعنوان الطلاب المتوقع التحاقهم بالتعليم الجامعي خلال خمسة عشر عاماً قادماً في ضوء الإمكانات المحددة . هدفت الدراسة إلى تحديد حجم الطلب على التعليم الجامعي حتى عام ١٤٣١هـ ، وبرزت أهمية هذه الدراسة في تحديد فجوة بين الطلب على التعليم الجامعي وقدرته الاستيعابية المتاحة ، وهذه الفجوة تكبر هوتها سنة بعد أخرى مما يزيد من أهمية الدراسات التخطيطية المستقبلية للتعليم الجامعي ، واستخدم الباحث الدراسات الإحصائية والاستقرائية عن طاقة التعليم الجامعي المستقبلية لوضع السياسات والإستراتيجية المستقبلية للتعليم الجامعي ، وتحديد الطلب الاقتصادي لمخرجات التعليم الجامعي .

وتلخصت أهم الملامح والمؤشرات التي توصلت إليها الدراسة : ــ

نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب بلغت ١ : ١٨ وهي نسبة كبيرة خاصة فيما يتعلق بالأقسام العلمية .وبدراسة نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب في الخمسة عشر سنة الماضية ، والخمسة عشر سنة القادمة للدراسة وجد أنّه إذا كان نمو الطلاب والأساتذة بنفس المعدل فإن نسبة أستاذ : طالب ستصل ١ : ٣٥ وهذه نسبة كبيرة جداً ، وحتى يمكن المحافظة على النسبة الحالية فإنه يجب التوسع في الدراسات العليا والابتعاث حتى يمكن تغطية الاحتياجات المستقبلية من أعضاء هيئة التدريس .

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أبرزها :

- أهمية تبني خطة لزيادة أعضاء هيئة التدريس لتواكب الزيادة السنوية لأعداد الطلبة وخاصة العنصر النسائي .
- الاهتمام بالنمو الكيفي وليس فقط الاهتمام بالنمو الكمي حتى يكون هنالك توافق وترابط بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات التنمية .

١٩) وفي دراسة البسام (١٤٢٤هـ) بعنوان أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية : مؤشراتها - أسبابها - أساليب التعامل معها . التي هدفت إلي معرفة المؤشرات الكمية و النوعية ، و الكشف عن الأسباب الاقتصادية و الإجتماعية و المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية ، مستخدمة أداة استقصاء لجمع المعلومات من مجتمع و عينة الدراسة البالغ عددها أربع جامعات حيث تم التطبيق علي جميع القيادات الإدارية في تلك الجامعات . و تحدد ت أهم المؤشرات الكمية : في مؤشر نمو هيئة التدريس إلي الطلاب في الجامعات .وأشارت إلي أن نسبة أستاذ : طالب في الجامعات السعودية نسبة كبيرة جداً . تفوق بكثير ما هو مشار إليه في التقارير الإحصائية الصادرة من الجهات المختصة كوزارة التعليم العالي ، أو وزارة التخطيط ،حيث أن تلك الجهات تحتسب النسبة حسب ما هو متاح لها من أرقام إحصائية عن أعداد أعضاء هيئة التدريس ، بصرف النظر عما إذا كان يستفاد منهم في خدمة الجامعة و الطالب. حيث بلغ متوسط النسبة بشكل عام في الجامعات الأربع (١ : ٧٠) متجاوزاً نسبة أستاذ : طالب للحد المعتمد في خطة التنمية،و نالت نسبة أستاذ : طالب أعلي ترتيب من بين المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية .

أما أهم المؤشرات النوعية علي وجود أزمة :. جمود أعضاء هيئة التدريس ، المتمثلة بعوائق التدريب علي طرق التدريس ، فليس كل من حمل شهادة عليا بقادر علي القيام بمهنة التدريس ، و كذلك محدودية الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس .

أما أهم أسباب أزمة الموارد البشرية هو تسرب أعضاء هيئة التدريس لجهات عمل أخرى ، و محدودية اعتماد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات علي التقنيات المتقدمة .

و انتهت الدراسة إلي أن الاستعداد للأزمة يتم برسم الخطط و الاستراتيجيات ، وجعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي ، وعنصراً رئيساً من الخطة العامة للجامعة . وإجراء مسح كامل للموارد البشرية و المادية في الجامعة و تحديد وضع الجامعة وموقفهاالحالي .

أما أهم الاساليب للتعامل مع الأزمة فهو إجراء دراسات و أبحاث تنبؤيه حول المشاكل المحتملة غير المنظورة ، بناء علي ما واجهتها من أزمات.

٢٠) وتنبع أهمية دراسة محجوب (٢٠٠٣م) بعنوان إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية : دراسة تطبيقية بكليات العلوم الإدارية والتجارة . من توفير مجموعة من المعايير والمؤشرات المستنبطة من الدروس والتجارب المتميزة والتطورات العالمية في مجالات إدارة مؤسسات التعليم العالي . لإرساء تجربة إدارية عربية متميزة في إدارة مؤسسات التعليم العالي ونموذجها كليات التجارة والعلوم الإدارية العربية وهي ضمن إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (جامعة الدول العربية) حيث ضمن ما استهدفت الدراسة هو :

١ـ إرساء معايير لتعيين واختيار القيادات الإدارية والأكاديمية . أي وضع مواصفات ذات بعد ميداني تضمن الاختيار الصحيح عندما تتطابق خصائص المرشح مع تلك المواصفات وفق محورين : -

الأول : السمات والخصائص (المواصفات) الموضوعية .

ثانياً : السمات والخصائص (المواصفات) الشخصية .

وأن فاعلية هذه المعايير مرتبط باعتماد آلية تمكن من تفعيلها عند تعيين القيادات الإدارية والأكاديمية .

وبالإمكان اعتماد معايير محددة لقياس تقييم كفاءة وفاعلية الأدوار التي أنيطت بالقيادات الإدارية والأكاديمية كالتالي :

- التطور في أعداد أعضاء هيئة التدريس كمياً ونوعياً .
- تنمية البحث والنشر العلمي ممثلة بعدد البحوث الرصينة .
- حركة الترقيات العلمية وخاصة باتجاه مراتب الأستاذية .
- تطور التحصيل العلمي للطلبة معبراً عنه بعدد المتفوقين .

- عدد المؤتمرات العلمية والندوات والحلقات الدراسية .
- عدد مشاركات أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية الإقليمية والدولية .
- التطور في التسهيلات والمختبرات والمكتبة كماً ونوعاً .
- التطور في أعداد طلبة الدراسات العليا والاختصاصات المفتوحة .
- عدد الاستشارات المقدمة إلى حقل العمل ممثلة بالعقود .
- تطور تطبيقات البحوث والدراسات الميدانية .
- تدني مشكلات العمل معبراً عنها بمعالم ومظاهر الرضا عن العمل وتعزيز الولاء التنظيمي .
- تدني المخالفات الإدارية معبراً عنها بعدد العقوبات والجزاءات .
- عدد الجوائز التقديرية التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس .

٢ـ تحديد أسس ومعايير تقييم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم . ذلك أن أعضاء هيئة التدريس يمثلون أحد المتغيرات التي تحدد كفاءة عموم نظام الجامعة ، إلا أنهم يعدون المتغير الأساس الذين يقع على عاتقهم مهام تحقيق أهداف الجامعة التي ينتمون إليها ، وتأسيساً على ذلك فإن الأسلوب الوصفي لا يُقدم مؤشرات أو دلالات مؤكدة لتقييم حاكم لعضو هيئة التدريس تقييماً موضوعياً ، بسبب طبيعة الأعمال التي يقوم بها خاصة في جوانبها الفكرية .والبديل لذلك هو اتجاه البحث نحو مقياس كمي ، الأمر الذي يعني تحديد أسس التقييم بالانطلاق من العوامل ذات الصلة بممارسة مهام عضو هيئة التدريس ، ومن ثم تحديد عناصر تلك العوامل وتحديد أهميتها النسبية على وفق رؤية الإدارة العليا لمحتوى الأداء، والجدير بالإشارة إليه في هذه الدراسة أنها أوضحت أن المقياس لا يعد هدفاً تسعى إليه الإدارة ، بل نجده أداة تمدها بوسيلة فعالة في تطوير وتحسين اقتدارها علىتوظيف كفء لمواردها بما يحقق الأهداف المناطة بها ، وفي نفس الوقت اكتشاف أعضاء هيئة التدريس الأكثر اقتداراً في الإيفاء بمتطلبات الأداء الفعال على وفق مقياس التقييم ، مما يوفر فرصة للإدارة في إسناد مهام قيادية لهم ، ومن جهة ثانية يشير أيضاً إلى الكشف عن تدني أداء

غيرهم الأمر الذي يوفر فرصة لمعالجتها أو الحد من تأثيرها على حركة تطور أداء الجامعة أو الكلية .

وخلصت دراسات المحور الثاني إلي أن التوجهات المستقبلية للتخطيط في مؤسسات التعليم العالي هي منهجية التخطيط الإستراتيجي .

وتبرز أهمية هذه الدراسات في أن استثمار ممارسات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي واستنباط عوامل التفوق النوعي وطرق التقدير الكمي للموارد البشرية من رصيد هذه الدراسات يوفر أمامنا صورة مناسبة عن:

- مراحل التخطيط الاستراتيجي التي لا تتحدد بتراتبية محددة ولكنها ترتكز علي مقومات أساسية (أسس) مشتركة .
- التخطيط الاستراتيجي يعتمد علي الدراسات المستقبلية ــ تقنيات الدراسات المستقبلية هي تقنيات التخطيط الاستراتيجي .
- متطلبات التوجهات المستقبلية للتخطيط الإستراتيجي تعتمد على تنظيم أولويات معايير أداء الموارد البشرية ،وأساليب التقدير الكمية للموارد البشرية .

تفردت هذه الدراسة بأنها :

- متعددة الأطر حيث رسمت الدراسة إطار للتخطيط الاستراتيجي في إطارالإقتصاد المعرفي. (ثنائية الأطر) .
- ممارسة المعرفة وذلك بتطبيق التخطيط الاستراتيجي علي جامعة أم القرى، و تقديم خطة استراتيجية مستقبلية لجامعة أم القرى .
- توظيف التقنيات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة أم القرى من خلال :

١. توظيف عدد من التقنيات الإدارية بصورة تكاملية حيث تم استخدام منهج السيناريو وأساليب التحليل الكمية والنوعية .

٢. توظيف تقنيات صنع القرار آلياً : برنامج المينتياب (MINITAB).

٣. استخدام منهج تحليل الاتجاهات وفقاً لأربع نماذج (نموذج الاتجاه الخطي ، نموذج الاتجاه التربيعي ، نموذج الاتجاه التسارعي ، نموذج الدالة التكعيبية) عند تحليل كل سلسلة زمنية لتحديد النموذج الأنسب للتحليل وللتنبؤ بالاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية . ويعكس هذا النهج تحري الدقة في الدراسة .

الفصـــــل الثالث

منــــهج وإجـــــــــراءات تطبــيــق الدراســــــة

الفصـل الثـالـث

منهج وإجـراءات تطبيـق الدراســة

I- منـهـج الدراسـة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي التحليلي في البعد النظري للدراسة ، مماتطلب من الباحثة القيام بمسح للدراسات والأبحاث والمراجع المتعلقة بأهم ما كتب في الأدبيات التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي وكذلك تطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي ، لتحديد إطارونموذج (مقترح) للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية .

أما البعد التطبيقي للدراسة فقد اعتمد على منهج دراســة الحالة المستند على المنهج الوصفي التحليلي . حيث قامت الدراسة على تأكيد دراســة حالــة جامعة أم القرى و ذلك باختيار جامعــة أم القرى وحدة إدارية اجتماعيــة واحــدة ، و دراســة أبعاد الواقع المتعلق بمــواردها البشرية. باستخدام وتوظيف أساليب التحليل الكمية والنوعية في تحليل المعلومات (المستقاة من التقارير السنوية لجامعــة أم القرى ومن استمـارات احصائية عن جامعــة أم القـرى) المتعلقة بمواردها البشرية (أعضاء هيئة التدريس من حملة درجة الدكتوراه) . لعمل تنبؤات مستقبلية لتقدير الاحتياج نوعاً وكماً من الموارد البشرية المستقبلية لجامعة أم القرى.وبتشخيص واستيعاب لعناصر الضعف والقوة المؤثرة على الموارد البشرية في جامعــة أم القـرى . لصياغة خطة إستراتيجية تحدد الاتجاه طويل الأمد لتقدير احتياجات الجامعة من المـوارد البشرية كماً ونوعاً ، بما يحقق الميزة التنافسية لجامعة أم القرى .

وتنطلق أهمية دراسة الحالة من جوانب عدة أهمها ما أورده قنديلجي (٢٠٠٧م):

- تمكن الباحث من استيعاب الموضوع بشكل واضح من خلال تناوله بشكل متكامل ومتعمق تتضح فيه كل الأسباب والمشاكل.
- تهتم دراسة الحالة في إظهار الحالة المبحوثة في زمنها الحالي ، وكذلك التنبؤات المستقبلية لها .
- تركز على دراسة السلوك (الأداء) البشري في المؤسسة المعنية بالبحث ، وتعمل على معالجة مشاكله وتقويم انحرافاته من خلال النتائج التي يتوصل إليها الباحث والتوصيات وتطبيق الاصلاحات التي يراها مطلوبة .
- تمكن الجهة المبحوثة ،والأشخاص القائمين عليها من تجاوز القلق على مؤسستهم ، من خلال تشخيص واستيعاب عناصر الضعف الموجودة والمؤثرة على مسيرة العمل . ص١١٩

II- منهجية التناول البحثي

استشعاراً بأهمية التهيؤ والاستعداد للمستقبل وفق المنهج العلمي ، تبنت هذه الدراسة منهجية التخطيط الإستراتيجي المستند إلى نتائج علمية وموضوعية ، لرسم إستراتيجية لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية .

وتضمنت المنهجية بعدين هامين : أولهما البعد النظري بتصميم نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وفقاً لمفاهيم وأسس اقتصاد المعرفة .

تمثل هذا البعد في تصميم(مراحل وعمليات) التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية ومن ثم إختزال تلك المراحل والعمليات في تقديم:

- إطار للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
- نموذج(مفاهيمي) للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

والبعد الآخر بعد تطبيقي للبعد النظري ، أُختصت به جامعة أم القرى كجامعة تمتلك مقومات جامعة المستقبل. وتمّثل هذا البعد في التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وأنموذجها جامعة أم القرى .و الممارسات المعرفية في عملية البناء(عمليات التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية).

لرسم إستراتيجية بناء الموارد البشرية في جامعة أم القرى .

وتتناول الدراسة توضيح ماسبق بالتفصيل كما يلي :

- ***البعد الأول* (البعد النظري) :-**

حتى لا تقف دورة ممارسة المعرفة عند حدود الإلمام بها ـ استيعابها ـ دون توظيفها . كان تحقيق البعد الأول من خلال الإلمام والاستيعاب لأصول ومبادئ التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات

التعليم العالي ، من دراسات ذات قيمة علمية عالية ، هي النتاج العلمي لفكر مبدع للمعرفة ومن أبرز تلك الدراسات : ـ

١. دليل التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي (إعداد فريق البحث في معهد البحوث والاستشارات / جامعة الملك عبدالعزيز) .

٢. التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي (دراسة من سلسلة البحوث التربوية والنفسية / جامعة أم القرى).

ومن ثم توظيف تلك المعرفة في تصميم للتخطيط الإستراتيجي (مراحل وعمليات) لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، وذلك بتحقيق أكبر قدر من ممازجة مراحل التخطيط الاستراتيجي لعدة دراسات تناولت الموضوع من زوايا وجوانب عدة (تعدد زوايا النظر يكسب الدراسة بعداً شمولياً)، لتصميم مراحل وعمليات للتخطيط الإستراتيجي لبناءالموارد البشرية في جامعاتنا السعودية. من خلال رؤية بحثية لأولويات مراحل التخطيط الإستراتيجي ، اعتمدت على كون التخطيط الإستراتيجي عملية معقدة وتشابكية ومن الصعوبة بمكان أن نضع لها ترتيباً تتابعياً ثابت لذلك جاءت أهمية تحديد أولويات المراحل (المسارات) التخطيطية الرئيسة في سلسلة عملية التخطيط الإستراتيجي لبناءالموارد البشرية . ومن ثم إختزال تلك المراحل والعمليات في تقديم:

- إطار للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

نموذج(مفاهيمي) للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

[إجابة السؤال الأول]

- *البعـد الثانـــي (البـعد التطبيقــي) :-*

حتى تكتمل دورة ممارسة المعرفة ــ إلمام ــ استيعاب ــ توظيف ــ إنتاج بمراحلها الأربعة ، تم تحقيق البعد التطبيقي للدراسة (إنتاج المعرفة) بإجراء :

أولاً:التخطيط الإستراتيجي لبناء المواردالبشرية بالجامعات السعودية وأنموذجها جامعة أم القرى مثلت مراحله الأولي (تقديم خلفية تصورية لعملية البناء) [إجابة السؤال الثاني]، والثانية (تأسيس قواعد البناء) ـ البعد التطبيقي ـ على الجامعات السعودية عامة، ومن مرحلة إجراءات البناء (تكوين الإستراتيجية) انتقلت الدراسة من عمومية الطرح إلي نوعاً من التخصصية ، حيث اختصت الدراسة جامعة أم القرى عند تكوين الإستراتيجية (المسار التخطيطي) ذلك أن بناء الرؤية الإستراتيجية مرحلة تميزبين مؤسسات المجال الواحد (الجامعات) [إجابة السؤال الثالث]

ثانياً : الممارسات المعرفية في عملية البناء :

الممارسات المعرفية في عملية التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية هي عبارة عن أساليب تحليل المعلومات وتوظيف نتائجها .حيث تم دراسة جلّ القضايا المتعلقة بالموارد البشريـة في جامعة أم القرى اعتماداً على تقارير سنوية لجامعة أم القرى ، ووثائق رسمية واستمارات إحصائية عن جامعة أم القرى ، وتحليلها في ضوء رؤية مستقبلية طموحة للجامعة.ومن ثم توظيفها في رسم المسارات التخطيطية الرئيسة ورسم أبرز معالم الإستراتيجية.

منهجية الممارسات المعرفية في توظيف المعلومات(بصفة العموم):

استخدمت الدراسة عدة أساليب لتحليل ومعالجة معلومات الاستمارات الإحصائية، والتقارير السنوية لجامعة أم القرى. من أجل التقدير الكمي والنوعي للموارد البشرية.وتم ذلك باستخدام نماذج وأساليب تحليل كمية (نماذج تحليل الاتجاه و أساليب الضبط الاحصائي للجودة) ونوعية (التحليل البيئي)[إجابة السؤال الرابع] لتقدير الاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية كماً

ونوعـــاً لجامعــة أم القـرى ،ودراسـة المنحـى العـام لأداء المـوارد البشـرية فـي الجامعـة ،التـي مـن خلالها يتم استخلاص مؤشرات على نمو وجودة المـوارد البشـرية لجامعـة أم القـرى[إجابـة السؤال الخـامس].وتتنـاول الدراســة توضـيح أسـاليب تحليـل ومعالجـة المعلومـات وكيفيـة توظيفهـا لاحقـاً بالتفصيل.

محتـــوى البعـد التطبيقـي :-

بما أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد علىعدة دراسات يتحدد من خلالهـا المسـارات الرئيسـة لتكوين (بنــاء) خطة استراتيجية (يعدها فريق التخطيط الاستراتيجي). لذلك انتهجت هذه الدراسـة اعداد دراسات تحليلية تضمنتها واحتـوتها(بينيـة) عمليـة التخطيط الاستراتيجي لرسم المســارات الرئيســة تمثــلت في :-

- ✓ دراسـة لتقديم خلفية تصـورية لعملية بناء الموارد البشرية فـي الجامعات السعودية: تناولت بيـان الحاجــةالملحة لصياغة الجامعــات السـعودية صـياغة إداريـة حديثـة مصـبوغة بصبغــة أقتصاد المعـرفة وبيان التصــور العـام لمستـقبل الجامعـات السعودية في ظل أقتصـاد المعـرفـة . استهدفت الدراســة من ذلك :- دمج مفاهيم وآليات إقتصـاد المعرفـة فـي جامعاتنـا،وذلـك بإرسـاء مفاهـيم مـن أبرزهـا : المـوارد البشـرية الأمثل لجامعـة المستقبل هـي عمالـة المعرفـــة التـي تحقق الميزة التنافسـية للجامعــة - والجامعـات منظـمات تعلم - ونظـام جامعـة المسـتقبل نظـام متكيف - مما يدفع بالجامعة نحوممارسة المعرفة .ويوفر فهماً جديداً للجامعـة وأعمالهـا فـي ظـل اقتصاد المعرفة .
- ✓ وكذلك دراسة لتحليل دور المورد البشري فـي الجامعـة .مستهدفة الدراسـة البينيـة مـن ذلك تحديد الخيارالإستراتيـجي للجامعـة، وتقديم معـايير بمواصفات(ذات مؤشـرات كميـة) المـورد البشري (عمالة معرفـة) في الجامعـات. تحـدد مسـارللتخطـيط ينحـى باتجـاه المسـتقبل لتقـدير نوعيـة المـوارد البشـرية المستقبلية ، لتسـتند الدراســة علـى تلك المعـايير فـي إيجـاد مؤشـرات

علــى نمـــو وجـــودة المـــورد البشـــري لجامعـــة المســـتقبل عنـــد تصـــميم الخطـــة المســـتقبلية (الإستراتيجية)لاحقاً.

- ✓ و دراسة أخرى لتحديد المنظور الاستراتيجي : ـ استهدفت الدراسة البينية من تحديد المنظور الاستراتيجي(مجال الرؤية للمورد البشري مستقبلاً)تحديد العلاقات الإرتباطية بين ثالوث التميز: الموارد البشرية ـ المعرفة ـ الجامعة .

اعتمد التطبيق على مبادئ أساسية :

١ـ تأكيد الجودة في كافة جوانب الإستراتيجية (الخطة المستقبلية) ، لضمان قدرة الجامعة على المنافسة والتميز.

٢ـ حياكة شبكة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بمفاهيم اقتصـــاد المعرفة .

إستراتيجية بناء الموارد البشرية لجامعة أم القرى :

اختزال المراحل السابقة في رسم إستراتيجية (خطة مستقبلية) بناء الموارد البشرية لجامعة أم القرى حتى عام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ [إجابة السؤل السادس] تمثل نموذج البناء النهائي .

III- *منهجية تنظيم المعلومات وعرضها :*

إن الطريقة التي ننظم بها المعرفة الموجودة أو القائمة تشكل أيضاً المعرفة المستقبلية ،والتنظيم يعادل المحتوى من حيث الأهمية ، وتحدد الروابط والصلات بين المفردات ونظم التصنيف الكلية ، كيف تتكامل المعلومات الجديدة مع المعلومات القديمة لتنشأ المعرفة المستقبلية.ويشكل أسلوب تنظيم المعرفة ذاتها اعتباراً هاماً بالنسبة لتحقيق الاستدامة للمعرفة الإدارية.(توفيق ، ٢٠٠٤ م :ص ٢٨٢ ـ ٢٨٣) .

تقنيات العرض : ـ المعرفـــة المتصلة بنمط الإدارة تتطلب ممارسات معرفية (طرق وأساليب ، وأدوات ونظريات وإمكانات تكنولوجية) لتنظيم المعرفة . وتم تطبيق مايلي في هذه الدراسـة :

١ـ إستراتيجية المعلومات: الإستراتيجيةالجيدة للمعلومات هي التي تعرض (عموميات ، تصورات ، إجراءات قواعد ، مبادئ ، مدعومة بأمثلة محددة).(التكريتي ، ٢٠٠٦م : ص ٣٠٤) .

٢ـ أهم أدوات المعرفة التنظيمية هي اللغة وتعد لغة المجاز والاستعارة ، ولغة المعرفة الرياضية (الترميز ،المصفوفات ، الرسوم البيانية) ،والخرائط المفاهيمية أسلوباً وأداة لتنظيم المعرفة .

٣ـ ومن نظريات عرض المعلومات التي تمارسها الدراسة في العرض هي نظرية التفصيل لدايلوث وهي عدسة مكبرة تعاقبية تنطلق من البسيط إلى المعقد ومن العام إلى الخاص(التكريتي ، ٢٠٠٦ م).

٤ـ ومن التطبيقات الحاسوبية (برنامج MINITAB) وهو احدى تقنيات صنع القرار آلياً ، و برنامج إكسل (EXCEL).

ومحصلة كلاً من ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ممارسة المعرفة في هذا التناول البحثي .

IV- *أداة الدراسة:-*

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على مصادر أولية لتقدير الاحتياج من الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس) كميا ونوعياً بجامعة ام القرى وذلك:

- بالاعتماد على التقارير السنوية لجامعة أم القرى لفترة سبع سنوات من عام ١٤١٩/١٤٢٠هـ إلى عام ١٤٢٥/١٤٢٦هـ وهي آخر التقارير الصادرة رسمياً لزمن إعداد هذه الدراسة .
- إعداد استمارة احصائية(نموذج١) عن أعداد الموارد البشرية حسب الرتب الأكاديمية والجنسية ، وأعداد الطلاب (بكالوريوس ـ دراسات عليا) بكليات جامعة ام القري (الوحدات الإستراتيجية) من عام ١٤٢٠ هـ/ ١٤٢١هـ الي عام ١٤٢٦ هـ/ ١٤٢٧ هـ (اخر الاحصاءات المتوافرة) و تم تعبيئتها من قبل كل كلية من كليات جامعة ام القري (انظر الملاحق رقم٣,٤,٥,٦,٧,٨,٩). وتم تفريغ البيانات المُتحصّل عليها من (نموذج١) في جداول احصائية بحيث خصص جدول لكل وحدة إستراتيجية : من عام ١٤٢٠ هـ/ ١٤٢١هـ الي عام ١٤٢٦ هـ / ١٤٢٧هـ على حدّه وهي الجداول التالي عرضها :-

جدول تفريغ الإحصاءات رقم (١)

كلية الشريعة والدراسات الإسلامية	الموارد البشرية حسب الرتب الأكاديمية						المجموع		المعيدون والمحاضرون		طلاب وطالبات	
	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد							
الجنسية / الأعوام	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	مرحلة البكاريوس	الدراسات العليا
١٤٢٠ / ١٤٢١هـ	٩	١٥	٣١	٥	٦٤	٩	١٠٤	٢٩	٤٩	٣	٣٠٢٦	٢٩١
١٤٢١ / ١٤٢٢هـ	٩	١٥	٣١	٥	٦٤	٩	١٠٤	٢٩	٤٩	٣	٣٠٢٥	٢٩٤
١٤٢٢ / ١٤٢٣هـ	٩	١٥	٣١	٥	٦٤	٩	١٠٤	٢٩	٤٩	٣	٢٨٩٢	٣٧٧
١٤٢٣/١٤٢٤هـ	٩	١٥	٣١	٥	٦٤	٩	١٠٤	٢٩	٤٩	٣	٣٣٠٠	٣٢٤
١٤٢٤ / ١٤٢٥هـ	١٦	١٣	٣٦	٨	٨٤	٤	١٣٦	٢٥	٣٥	١	٣٤٩١	٢٥٨
١٤٢٥ / ١٤٢٦هـ	١٦	١٣	٣٦	٨	٨٤	٤	١٣٦	٢٥	٣٥	١	٣٧٤٠	١٤٧
١٤٢٦ / ١٤٢٧هـ	٢٢	٧	٣١	٨	٦٨	٤	١٢١	١٩	٢٥	-	٤٠١٨	١٥٢

جدول تفريغ الإحصاءات رقم (٢)

كلية اللغـة العـربيـة	الموارد البشرية حسب الرتب الأكاديمية						المجموع		المعيدون والمحاضرون		طلاب وطالبات	
	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد							
الجنسية / الأعوام	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	مرحلة البكاريوس	الدراسات العليا
١٤٢٠/١٤٢١هـ	٨	١٢	١٢	٦	٢٥	٤	٤٥	٢٤	٢٩	١	٢٩٣٥	١٥٣
١٤٢١ / ١٤٢٢هـ	٨	١٢	١٢	٦	٢٥	٤	٤٥	٢٤	٢٩	١	٢٩٣٥	١٥٣
١٤٢٢ / ١٤٢٣هـ	٨	١١	١٢	٧	٢٥	٤	٤٥	٢٢	٢٩	١	٢٧٨٩	٣٥٨
١٤٢٣ / ١٤٢٤هـ	٨	١١	١٢	٧	٢٥	٤	٤٥	٢٢	٢٩	١	٢٩٩٩	٢٦٠
١٤٢٤ / ١٤٢٥هـ	١٤	١٤	١٦	٥	٣٥	٥	٦٥	٢٤	٣٤	١	٣٢٥٤	١٠١
١٤٢٥ / ١٤٢٦هـ	١٤	١٤	١٦	٥	٣٥	٥	٦٥	٢٤	٣٤	١	٣٧٨٤	١١٣
١٤٢٦ / ١٤٢٧هـ	١٠	٩	٩	٩	٢٨	٥	٤٧	٢٣	١٩	١	٤٢٢٥	٩٤

جدول تفريغ الإحصاءات رقم (٣)

كلية التربية	الموارد البشرية حسب الرتب الأكاديمية						المجموع		المعيدون والمحاضرون		طلاب وطالبات	
	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد							
الجنسية / الأعوام	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	مرحلة البكاريوس	الدراسات العليا
١٤٢٠ / ١٤٢١هـ	١٢	٢	٢٦	٥	٦٣	١٥	١٠١	٢٢	٣٨	١٠	١١٤٠	١٠١٤
١٤٢١ / ١٤٢٢هـ	١٢	٢	٢٦	٥	٦٣	١٥	١٠١	٢٢	٣٨	١٠	١٠٣٩	٩٠٧
١٤٢٢ / ١٤٢٣هـ	١٢	٢	٢٦	٥	٦٣	١٥	١٠١	٢٢	٣٨	١٠	٩٧١	٦٦٢
١٤٢٣ / ١٤٢٤هـ	١٢	٢	٢٦	٥	٦٣	١٥	١٠١	٢٢	٣٨	١٠	١١٣٧	١٠٢٦
١٤٢٤ / ١٤٢٥هـ	١٥	٢	٢٩	٢	٦٥	١٤	١٠٩	١٨	٥٢	٥	١١٦٧	٨٠٧
١٤٢٥ / ١٤٢٦هـ	١٥	٢	٢٩	٢	٦٥	١٤	١٠٩	١٨	٥٢	٥	١٥٥٥	٩٦٤
١٤٢٦ / ١٤٢٧هـ	١٦	١	٢٨	٢	٥٧	١١	١٠١	١٤	٣٠	٦	١٦٩٣	١٠٠٠

جدول تفريغ الإحصاءات رقم (٤)

كلية الـدعوة وأصول الـدين	الموارد البشرية حسب الرتب الأكاديمية						المجموع		المعيدون والمحاضرون		طلاب وطالبات	
	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد							
الجنسية / الأعوام	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	**مرحلة البكاريوس**	**الدراسات العليا**
١٤٢٠ / ١٤٢١هـ	٢	١١	١٠	٥	٢٨	١١	٤٠	٢٧	٦٣	١٣	٢٠١٨	٢٥١
١٤٢١ / ١٤٢٢هـ	٢	١١	١٠	٥	٢٨	١١	٤٠	٢٧	٦٣	١٣	٢٠١٩	٢٥٠
١٤٢٢ / ١٤٢٣هـ	٢	١١	١٠	٥	٣١	١٢	٤٣	٢٨	٦٨	١٦	١٧٦١	٢٠٠
١٤٢٣ / ١٤٢٤هـ	٢	١١	١٠	٥	٢٨	١١	٤٠	٢٧	٦٣	١٣	١٢٨٨	٢٧٩
١٤٢٤ / ١٤٢٥هـ	٣	١٢	١٤	٥	٥٦	٣	٧٣	٢٠	١٠٠	٧	١٧٤٨	١١٢
١٤٢٥ / ١٤٢٦هـ	٣	١٢	١٤	٥	٥٦	٣	٧٣	٢٠	١٠٠	٧	١٩٥٧	٢٠٦
١٤٢٦ / ١٤٢٧هـ	٥	٨	١٠	٩٠	٤٩	٢	٦٤	١٩	٦٣	٢	٢٢٢١	١٦٤

جدول تفريغ الإحصاءات رقم (٥)

كلية العلـوم التطبيقيـة	الموارد البشرية حسب الرتب الأكاديمية						المجموع		المعيدون والمحاضرون		طلاب وطالبات	
	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد							
الجنسية / الأعوام	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	**مرحلة البكاريوس**	**الدراسات العليا**
١٤٢٠ / ١٤٢١هـ	١١	١٠	٢٣	١٥	٣٠	١٦	٦٤	٤١	٥٩	٤	٢٦١٤	٥١
١٤٢١ / ١٤٢٢هـ	١١	١٠	٢٣	١٥	٣٠	١٦	٦٤	٤١	٥٩	٤	٢٦٠٩	٦٢
١٤٢٢ / ١٤٢٣هـ	١١	١٠	٢٣	١٥	٣٠	١٦	٦٤	٤١	٥٩	٤	٢٦٩٨	٤٤
١٤٢٣ / ١٤٢٤هـ	١١	١٠	٢٣	١٥	٣٠	١٦	٦٤	٤١	٥٩	٤	٢٣٧٢	٧٨
١٤٢٤ / ١٤٢٥هـ	٢٠	٩	٢٢	١٥	٣٦	٢١	٧٨	٤٥	١٠٨	-	٤٠٩٤	٨
١٤٢٥ / ١٤٢٦هـ	٢٠	٩	٢٢	١٥	٣٦	٢١	٧٨	٤٥	١٠٨	-	٤٦٣٢	٢٩
١٤٢٦ / ١٤٢٧هـ	٢٣	٦	١٨	١٧	٣٢	٢٢	٧٣	٤٥	٤٢	٧	٥٠٠٦	٢٢

جدول تفريغ الإحصاءات رقم (٦)

كلية العلوم الإجتماعية	الموارد البشرية حسب الرتب الأكاديمية						المجموع		المعيدون والمحاضرون		طلاب وطالبات	
	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد							
الجنسية / الأعوام	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	مرحلة البكاريوس	الدراسات العليا
١٤٢٠ / ١٤٢١هـ	٤	٤	١٢	١	٢٦	١٤	٤٢	١٩	٥٣	١٦	٢٨٦٢	٥٣
١٤٢١ / ١٤٢٢هـ	٤	٤	١٢	١	٢٣	١٣	٣٩	١٨	٤٨	١٣	٢٨٥٦	٥٣
١٤٢٢ / ١٤٢٣هـ	٤	٤	١٢	١	٢٣	١٣	٣٩	١٨	٤٨	١٣	٢٨٩٠	١٦٠
١٤٢٣ / ١٤٢٤هـ	٤	٤	١٢	١	٢٦	١٤	٤٢	١٩	٥٣	١٦	٣٣٩٦	١٣٣
١٤٢٤ / ١٤٢٥هـ	٦	١	١٠	٥	٣٤	١٤	٥٠	٢٠	٧٦	١١	٣٧٨٠	٨٦
١٤٢٥ / ١٤٢٦هـ	٦	١	١٠	٥	٣٤	١٤	٥٠	٢٠	٧٦	١١	٣٨٥٥	١٨
١٤٢٦ / ١٤٢٧هـ	٤	١	١٧	٣	٣٥	١٥	٥٦	٢٢	٣٠	٥	٤٢٠٩	٩

جدول تفريغ الإحصاءات رقم (٧)

كلية الهندسة والعمارة الإسلامية	الموارد البشرية حسب الرتب الأكاديمية						المجموع		المعيدون والمحاضرون		طلاب وطالبات
	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد						
الجنسية / الأعوام	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	مرحلة البكاريوس
١٤٢٠ / ١٤٢١هـ	١	٥	٩	١	٢٠	٦	٣٠	١٢	٣٠	١٠	١٨٦٩
١٤٢١ / ١٤٢٢هـ	١	٥	٩	١	٢٠	٦	٣٠	١٢	٣٠	١٠	١٨٦٨
١٤٢٢ / ١٤٢٣هـ	١	٥	٩	١	٢٠	٦	٣٠	١٢	٣٠	١٠	٢٠٩٠
١٤٢٣ / ١٤٢٤هـ	١	٥	٩	١	٢٠	٦	٣٠	١٢	٣٠	١٠	٢٢٦٠
١٤٢٤ / ١٤٢٥هـ	٢	٦	١٤	٥	٢٧	١٢	٤٣	٢٣	٣٥	٩	٢٤٣٢
١٤٢٥ / ١٤٢٦هـ	٢	٦	١٤	٥	٢٧	١٢	٤٣	٢٣	٣٥	٩	٢٨٤٥
١٤٢٦ / ١٤٢٧هـ	٢	٦	١٣	٤	٢٦	٩	٤١	١٩	١١	١٤	٢٨٢٠

جدول تفريغ الإحصاءات رقم (٨)

كلية الطب والعلوم الطبية	الموارد البشرية حسب الرتب الأكاديمية						المجموع		المعيدون والمحاضرون		طلاب وطالبات
	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد						
الجنسية / الأعوام	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	مرحلة البكاريوس
١٤٢٠ / ١٤٢١هـ	١	٣	٣	٤	٤	٣	٨	١٠	٣٨	٧	٣٧٥
١٤٢١ / ١٤٢٢هـ	١	٣	٣	٤	٤	٣	٨	١٠	٣٨	٧	٥٥٧
١٤٢٢ / ١٤٢٣هـ	١	٣	٣	٤	٤	٣	٨	١٠	٣٨	٧	٧١٥
١٤٢٣ / ١٤٢٤هـ	١	٣	٣	٤	٤	٣	٨	١٠	٣٨	٧	٩٧٢
١٤٢٤ / ١٤٢٥هـ	٣	٥	٦	١٢	٢٨	٦	٣٧	٢٣	٥٧	٨	١٠٣٩
١٤٢٥ / ١٤٢٦هـ	٣	٥	٦	١٢	٢٨	٦	٣٧	٢٣	٥٧	٨	١١٧٦
١٤٢٦ / ١٤٢٧هـ	١	٧	٦	٩	٣٣	٦	٤٠	٢٢	١٦	١٣	١٤٠٤

جدول تفريغ الإحصاءات رقم (٩)

معهد اللغـة العـربية لغير الناطـقـين بها	الموارد البشرية حسب الرتب الأكاديمية						المجموع		المعيدون والمحاضرون		طلاب وطالبات
	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد						
الجنسية / الأعوام	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	مرحلة البكاريوس
١٤٢٠ / ١٤٢١هـ	-	٣	١	-	١٢	٢	١٣	٥	٢١	-	١٤٩
١٤٢١ / ١٤٢٢هـ	-	٣	١	-	١٢	٢	١٣	٥	٢١	-	١٤٥
١٤٢٢ / ١٤٢٣هـ	-	٣	١	-	١٢	٢	١٣	٥	٢١	-	١٣١
١٤٢٣ / ١٤٢٤هـ	-	٣	١	-	١٢	٢	١٣	٥	٢١	-	١٢٤
١٤٢٤ / ١٤٢٥هـ	١٢	١	٣	١	١٥	-	٣٠	٢	١٥	-	١١٠
١٤٢٥ / ١٤٢٦هـ	١٢	١	٣	١	١٥	-	٣٠	٢	١٥	-	١١٨
١٤٢٦ / ١٤٢٧هـ	-	-	٤	-	١٩	١	٢٣	١	١٠	-	-

٧- *أساليب تحـليل الـمعلومات : -*

تحددت الممارسات المعرفية(التقنيات المستخدمة) في الـتخطيـط الإستـراتيـجي لبنــاء المـوارد البشـرية في :

- **أساليب التحليل الكمية:**

1. **منـهج السينـاريو في رسم مسارات الـتخطيـط الإسـتـراتيـجي .**
2. **أسلوب تحليل الاتجاهات للتنبؤ بأعداد المـوارد البشـرية وأعداد الطلاب. ومن ثم تقدير الاحتياج المستقبلي من المـوارد البشـرية لجامعة أم القرى .(وتـم ذلـك بأسـتخدام أربـع نمـاذج مـن نمـاذج تحليـل الاتجـاه لتحليـل السلاسـل الزمنيـة ، ومـن ثـم اختيـار النمـوذج المناسب للتحليل وتقدير قيم التنبؤ لـ ١٣عام القادمة بإذن الله) .**
3. **أسـاليب الضبط الاحصـائي للجـودة لدراسـة المؤشـرات النوعيـة مـن أجـل تقـدير جـودة المـوارد البشـرية.**

- أسـاليب التحليل النوعية : **استخدام (آلية SWOT) التحليل البيئي .**

أساليب الـتحـليـل الـكـمـيـة :

محـاورعرض منهجية رســـم مســـارات الـتخطيـط الإسـتـراتيـجي لبنـاء المـوارد البشـرية وفقاً لأساليب التحليل الكمية هي كالـتالي :

أولاً : منـهج الـسينـاريـو لرسم مسارات الـتخطيـط الإسـتـراتيـجي .

ثانيـاً : منـهج وأساليب التقـدير الكمـي للمـوارد البشـرية.

ثالـثاً : منـهج وأساليب التقدير النوعي للمـوارد البشـرية .

أولاً : منهج السيناريو لرسم مسارات التخطيط الإستراتيجي

استخدمت الدراسة منهج السيناريو لرسم المسارات المتتابعة والخطوط العريضة الخاصة والمتعلقة والداعمة لدور المورد البشري في الجامعة، موظفه (ممارسة المعرفة) أساليب التحليل الكمية ،و أساليب التحليل النوعية في ذلك .

بناء السيناريو :

حدد العيسوي (١٩٩٨م) الطرق العامة لبناء السيناريو في :

١ـ الطريقة الحدسية (غير النظامية أو الكيفية).

٢ـ الطريقة النظامية (النمذجة أو الكمية).

٣ـ الطريقة التفاعلية (الحدس و النمذجة) .

وحدد الملامح العامة لهذه الطرق في أن :

١ـ طريقة الحدس :

تعتمد على الحدس والتفكيرالكيفي ، وإعمال قدرات التصور والخيال . وبالرغم من أن هذه الطريقة في بناء السيناريو تُعد الأساس التاريخي لأسلوب السيناريو الذي يعتبرنوعاً من التمرد على الطرق النظامية عامة والطرق الكمية خاصة ،إلا أنها لا تتعارض مع الكم أو تبتعد عن طرق النمذجة .

٢ـ طريقة النمذجة :

تعتمد هذه الطريقة في بناء السيناريو على الطرق الكمية عامة والنماذج خاصة ،واستخدام طريقة النمذجة التي تشتمل على تعبيرات منطقية ورياضية وقياسات وأشكال للتمثيل في بناء السيناريويعني الأخذ بالمفهوم الواسع للسيناريو،الذي يمثل الناتج النهائي للدراسة المستقبلية. ويعتبر النموذج أداة أو آلة لتوليد المسار المستقبلي تؤدي في في نهاية الأمر إلي تصور وضع مافي المستقبل .

٣ـ الطريقة التفاعلية :

تعتمد على المزج بين طريقة الحدس و طريقة النمذجة التي يمكن تصنيف العلاقة بينهما إلي :

- علاقة جوار بحيث يمكن تطبيق الطريقة الحدسية في مرحلة و طريقة النمذجة في مرحلة أخرى.

- علاقة تعاونية حيث يمكن للأساليب الكمية أن تساند الطريقة الحدسية أو العكس في علاقة دورانية بينهما لبناء السيناريو الجيد .وتمتاز هذه الطريقة بعدة مميزات من أهمها الجمع بين أساليب مختلفة من القياس والتنبؤ . (شاهين ،٢٠٠٣م) .

انتهجت هذه الدراسة الطريقة التفاعلية في بناء السيناريوهات(السيناريو الحالي ،السيناريو الواقعي ،السيناريو المستقبلي) وذلك بالمزج بين طريقة الحدس و طريقة النمذجة في ضوء علاقة تعاونية بينهما،لرسم مسارالتخطيط المستقبلي لبناء الموارد البشرية في الجامعة. ذلك أن من أهم خصائص منهج السيناريو الجمع بين أساليب التحليل الكمية و أساليب التحليل النوعية . و تطبيق تلك الأساليب(التقنيات) تكاملياً يؤدي إلي نتائج تسهم في صنع مستقبل الموارد البشرية بالجامعة .

ثانياً : منهج وأساليب التقدير الكمي للموارد البشرية:

قدمت الدراسة وصفاً لتطور أعداد الموارد البشرية وأعداد الطلاب (الظاهرة محل الدراسة) والتنبؤبأعداد الموارد البشرية وأعداد الطلاب في تقارير للتنبؤ لكل وحدة إستراتيجية كخطوة أساسية لتقدير الاحتياج من الموارد البشرية (أعضا ءهيئة التدريس) كميا . ولتحقيق ذلك سلكت الدراسة المسار (الخطوات) التالي :-

الخطـوة الأولـــى :

تحديد سنوات التنبؤ : تحددت سنوات التنبؤ بـ١٣ عام ذلك أن إجراء الدراسة تم في ١٤٢٧ هـ / ١٤٢٨ هـ والمتبقي علي سنوات الخطـة الثامنـة ثلاث سنوات و ١٠ سنوات تمثل الخطتين الخمسيتين التاسعـة والعاشـرة (١٤٣٠هـ/ ١٤٣٥هـ ـ و١٤٣٥ /١٤٤٠هـ) (متوسطتي المدي) ليمثلا معا خطة استراتيجية بعيدة المدى ، وبهذا تكون عملية التنبؤ متسايرة مع خطط التنمية.

وتحددت سنوات الأساس بـ ٧ سنوات وهي كافية لمد الاتجاهات الحالية ((السلاسل الزمنية)) والتنبـؤ بأعـداد المـوارد البشـرية وأعـدادالطلاب مسـتقبلاً .وممايـدعم ذلـك مأشـار إليـة علاقـي (١٤٢٠هـ)من أن" تعريف تحليل الاتجاه فيما يتعلق بالموارد البشرية هو النظر إلي احتياجات المـوارد البشـرية فـي السـنوات الماضـية (خمـس سـنوات مـثلا) واخـذها كأسـاس لتقـدير احتياجاتهاالبشرية القادمة" .(علاقي ،١٤٢٠هـ،:ص ١٤٨).حيث تم حصرأعداد الموارد البشرية وأعداد الطلاب من العام الدراسي (سنة الأساس)١٤٢٠هـ/ ١٤٢١هـ حتي عام ١٤٢٦هـ/ ١٤٢٧هـ .

الخطـوة الـثانيـــة:

إنشاء جداول السلاسل الزمنية : إنشاء جداول للموارد البشرية للربط بين متغيرين متغير الزمن و متغيرالمـوارد البشـرية (سلسـلة زمنيـة) . وجـداول للطـلاب للـربط بـين متغيـرين متغيرالـزمن ومتغيرالطلاب (سلسلة زمنية) .عبرعن سنوات الأساس في الجداول بالفترة من ١ إلي ٧ وتم تطبيق ذلك على كل وحدة استراتيجية .

الوحدات الاستراتيجية : ـ كلـية الشريعة والدراسات الإسلامية ـ كلـية اللغة العربية ــ كلـية التربيةـ كلـية الدعوة وأصول الدين ــ كلـية العلوم التطبيقيةـ كليـة العلوم الاجتماعيـة ـ كلـية الهندسة والعمارة الإسلامية ــ كلـية الطب والعلوم الطبية ـ معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها.

الخـطـوة الثـالـثـة:

رسـم السلسـة الزمنيـة : تـم رسـم السلسـلةالزمنية وتمهيـدها لكـل وحـدة اسـتراتيجية باسـتخدام معادلات نماذج تحليل الاتجاه الأربعة:-

١- نموذج تحليل الاتجاه الخطي.

٢- نموذج تحليل الاتجاه التربيعي.

٣-نموذج تحليل الاتجاه التسارعي.

٤ - نموذج تحليل الدالة التكعيبية .

اذ تعد رسم السلسلة الزمنية الخطوة الهامة في تحليل اي سلسلة زمنيـة.لأنهـا توضـح نزعـة الاتجـاه . وتم ذلك بتوظيف برنامج مينيتاب(MINTAB) احد تقنيات صنع القرار آلياً .

الخـطـوة الرابـعـــة :

اسـتخدام المؤشـرات الإحصـائية: المؤشـرات الإحصـائية يُسـتدل مـن خلالهـا علـى دقـة النمـوذج المستخدم ، وتعد محكاً صادقاً للمقارنة بين النماذج المختلفة ، وهـي تنصـب علـى قيـاس الانحرافـات بـين المشـاهدات الفعليـة والمشـاهدات المقـدرة ، وكلمـا قلـت قيمـة المؤشـر كـان النمـوذج أفضـل . فالمؤشرات الإحصائية لها قول الفصل في اختيار النموذج المناسب .

وأبـرز هـذه المؤشـرات هومتوسـط الخطـأ النسـبي المطلـق (MAPE) وهوشـائع الاسـتخدام _ ومتوسـط الانحـراف المطلـق (MAD)وهـو مشـابه لمتوسـط الخطـأ المطلـق (MAE)_ومتوسـط انحراف المربعات (MSD) وهومشابه لمتوسط خطأ المربعات (MSE) .

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المؤشر (MAPE) للمقارنة بين نماذج تحليل الاتجاه : نموذج الاتجاه الخطي (Linear) - نموذج الاتجاه التربيعي(Quadratic) - نموذج الاتجاه التـسارعي

(Exponential growth) ـ نمـوذج الدالة التكعيبية (S - Curve) ، للتعرف علىالنمـوذج المناسب للتنبؤ بعدد الموارد البشرية أوعدد الطلاب . وفي حالة تساوي قيمة المؤشر عند نموذجين (أو أكثر) يتم ترجيح أحدهما على الأخر باستخدام المؤشر (MSD) أولاً ومن ثم استخدام المؤشر (MAD) توخيا للدقة عند المقارنة (عند الحاجة لذلك) . [والجدير بالذكر أن برنامج مينيتاب يستخدم هذه الثلاثة الأنواع من المؤشرات التي تتضح في الركن الأيمن السفلي عند رسم السلسة الزمنية] .

الخطـوة الخامسة :

اعداد جداول قيم التنبؤ :ولتحديد قيم التبؤ لكل نموذج من النماذج الأربعة تم اعداد جداول لقيم التنبؤ بالعدد المتوقع (موارد بشرية – طلا ب) خلال ١٣عاماً القادمة (عبر عن سنوات التنبؤ من ٨ الي ٢٠ و التي تقابل الاعوام من ١٤٢٧ هـ / ١٤٢٨ هـ إلي ١٤٣٩ / ١٤٤٠هـ).

تم عرض نتاج تطبيق نماذج تحليل الاتجاه الأربعة لكلية الشريعة والدراسات الاسلامية للموارد البشرية وفقا للأسلوب السابق و كانت محصلة ذلك هي :. ٤تمثيل بياني + ٤ جدول لقيم التنبؤ + تحليل يوضح النموذج المناسب لتحليل السلسلة الزمنية. و المحصلة النهائية لتطبيق نماذج تحليل الاتجاه الأربعة لجميع الوحدات الإستراتيجية هي :

٩*٤ *٢=٧٢ تمثيل بياني(رسم) + ٧٢ جدول لقيم التنبؤ + ١٨ تحليل يوضح النموذج المناسب لتحليل السلسلة الزمنية .

حيث أن (٩)عدد الوحدات إستراتيجية- (٤) نماذج التحلي - (٢) نوع السلاسل الزمنية(الموارد البشرية / طلاب)(انظر الملاحق من١٠ إلي ٢٧).

الخطـوة الـسادســة :

- **إعداد تقـريرالتنـبؤ** :لضخامة الملعلومات وكثـافة عرض نتائجها بالأسلوب السـابق ارتـأت الباحـثة اتبــاع الأسلـوب التـالي فـي عـرض نتائــج تحلـيل السـلاسـل الزمنـية ومقـدار التنــبؤ للمـوارد البشـرية أو للطـلاب لبقية الوحــدات الإستـراتيجيــة ، بإعداد تقرير للتنبؤ لكل وحدة إستراتيـجية تم فيه :

تنظيم جدول المقارنـة (جدول الحـاوي): يمثل جدول الحـاوي تحليل السـلسلة الزمـنيــة للمـوارد البشـرية أوللطلاب حيث تم استخلاص نتاج تطبيق نمـاذج تحليل الاتجـاه الأربعة فـي هذا الجـدول الذي يبين نموذج تحليل الاتجاه المناسب بلون مختلـف من خـلال مقارنـة قيم المؤشـر (MAPE) الذي له قول الفصل في تحديد النموذج المناسب للتحليل ،وكذلك عرض قيم التنبؤ للعـام الأخيـر من فترة التنبؤ .

- **محتوى تقرير التنبؤ:** يمثل تقرير التنبؤ التصور الشامل لتحليل السـلاسل الزمـنيــة للمـوارد البشــرية أو للطـلاب لكـل وحـدة إستـراتيجيـــة أي وصــف تطـور أعـداد المـوارد البشــرية أو أعداد الطلاب (الظاهرة محل الدراسـة) والتنبؤ بأعدادهم على مدى ثلاثة عشر عـام قادمـة بـإذن الله ويحوي تقرير التنبؤ :

جـدول السـلسلة الزمـنيــة + (١) التمثيل البيـاني لنموذج التحليل المناسب + (١) جـدول قيـم الـتنـبـؤ لنموذج التحليل المناسب+ (١) جدول الحـاوي .وبذلك تكون المحصـلة النهائيـة لتطبيق نماذج تحليل الاتجاه الأربعة لجميع الوحـدات الإستـراتيجيـة هي:

٩*١*٢= ١٨ تمثيل بياني +١٨ جدول لقيم التنبؤ +١٨ جدول الحـاوي

حيث أن (٩)عدد الوحدات إستراتيـجية - (١) نموذج التحليل المناسب - (٢) نـوع السلاسل الزمنية(المـوارد البشـرية / طلاب).

الخطـوة الـسابعـــة :

تقـديم خلاصـــة لتحليل السلاسـل الزمنيـة : تـم فـي هـذه الخطـوة استــخلاص مقـدار التنبـؤ بأعـداد الموارد البشـرية والطلاب لعام ١٤٣٩/ ١٤٤٠هـ :

- لكل وحدة إستراتيـجية.
- لكل مجال دراسي .
- لمجمل الوحـدات الإستـراتيجيــة (الوحــدات الإستـراتيجيــة تمثـل الجامعـة فـي مجـال العمـل الأكاديمي).

الخطـوة الثامنـــة :

تقديـر الاحـتيـاج من المـوارد البشـرية :

١. تم تقدير الاحتياج من الموارد البشرية لعام ١٤٤٠/١٤٣٩هـ حسب المعايير القياسية لإستراتيجية بنـاء المـوارد البشـرية :
   - لكل وحدة إستراتيـجية.
   - لمجمل الوحــدات الإستـراتيجيــة.
٢. تم تقدير الاحتياج من الموارد البشرية لعام ١٤٤٠/١٤٣٩هـ حسب المعايير القياسية لخطـة التنمية الـثامنة:
   - لكل وحدة إستراتيـجية.
   - لمجمل الوحــدات الإستـراتيجيــة.

ثالثاً : منهج وأساليب التقدير النوعي للموارد البشرية .

من أجل التقدير النوعي للموارد البشرية تضمنت عملية التخطيط الإستراتيجي دراسة بينية لتحليل دورالمورد البشري في الجامعة.مستهدفة الدراسة البينية من ذلك تحديد الخيار الإستراتيجي للجامعة، وتقديم معايير بمواصفات (ذات مؤشرات كمية) المورد البشري (عمالة معرفة) في الجامعة .و تبلورة خلاصتها في مصفوفة معايير المورد البشري في جامعة المستقبل. كخطوة أولى وأساسية نبنى عليها التقدير النوعي (الجودة) للمورد البشري بصورة كمية في هذا التحليل الاحصائي .واعتمدت الدراسة في التحليل الإحصائي للجودة على استخدام الأساليب الإحصائية الأساسية، وأدوات الضبط الإحصائي للجودة، لتحديد المنحى العام لأداء الموارد البشرية، وتحديد مقدار الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب لأداء الموارد البشرية في الجامعة، لإستخلاص مؤشرات على نمو وجودة الموارد البشرية في جامعة أم القرى.

مؤشرات المعايير القياسية للدراسة :

مؤشرات المعايير القياسية الخاصة بالدراسة أمكن تحديدها من خلال :

١) تحدد معدل أستاذ : طالب وفق رؤية بحثية توفقية بين معدلات خطةالتنمية الثامنة (للمجالات النظرية١ :٢٢للمجالات العلمية١ :١٧ ، مجالات الطب وطب الأسنان والصيدلة ١ : ٥)،وما أوصت به دراسات سابقة في ذات المجال

مقارنة بمعدلات الجامعات العالمية . حيث يشير كامل (١٤١٨هـ) في دراسته أن هناك ١٨ طالب لكل أستاذ واحد في عام ١٤١٧هـ و وهذا المعدل يعتبر أعلى من المعدلات المعروفة في الدول المتقدمة،حيث تنحصر نسبة الطلاب إلي الأساتذة بعشرة أو أقل . و تفاخر جامعة بل الإمريكية أن مقابل كل أستاذ عشرة طلاب .(تتحدد دلالة أستاذ في هذا المعدل بصفة العموم في جميع الدراسات على (أعضاء هيئة التدريس) الموارد البشرية).

معدل أستاذ : طالب   المستهدف في الدراسة

للمجالات النظرية ١ :١٥- للمجالات العلمية١ :١٠- مجالات الطب وطب الأسنان والصيدلة ١: ٥

٢) معدل أستاذ : الموارد البشرية = نسبة رتبة أستاذ إلي عدد الرتب الأكاديمية للموارد البشرية = ٣٣%

٣) معدل السعودة المستهدف في خطةالتنمية الثامنة ٨٢% و معدل السعودة المستهدف في خطةالدراسة ٩٢% الذي يحقق التميز الكمي(المتضمن التفوق النوعي) للموارد البشرية السعودية، حيث تمثل ٨% المتبقية استقطاب مهنيي المعرفة (الموارد البشرية المتميزة)للجامعة من الجامعات العالمية .و مقدار الزيادة (١٠%) عن المستهدف في خطة التنمية الثامنة (٨٢%) يمكن أن يتحقق بمعدل زيادة بمقدار(٥%) لكل من خطتي التنمية التاسعة والعاشرة.

أدوات الضبط الإحصائي : -

تتعلق رقابة الجودة مقارنة نتائج الفحص الشامل مع المواصفات القياسية . من أجل اكتشاف أي انحرافات أو اختلافات ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، وهناك أدوات تستخدم للضبط الإحصائي للجودة معروفة ومطبقة في مجالات الخدمات أو الصناعة منها خريطة المتابعة (مخططات التوجه) Run chart . (جودة ، ٢٠٠٦م : ص٢٦٢).

- **خريطة المتابعة : - Run chart**

تستخدم خرائط المتابعة عند عرض بيانات ظاهرة يتم تتبعها لفترة معينة . ويستطيع مسئول الجودة عند استخدامه لخريطة المتابعة التأكد من استمرارية ثبات القراءات لظاهرة أو مشكلة معينة أو تذبذب واختلاف هذه القراءات بين فترة وأخرى . ويمكن أيضاً تفسير خريطة المتابعة للتنبؤ بالظاهرة موضوع الدراسة من دراسة الشكل .

تم بناء خريطة المتابعة من خلال إتباع الخطوات التالية : -

١- جمع أكبر قدر ممكن من البيانات ذات الصلة بالموضوع .

٢- رسم المحور X لتمثيل الوقت سواء بالأيام أو بالأسابيع أو بالسنوات .

٣- رسم المحور Y لتمثيل المتغير المراد دراسته .

٤- وضع نقاط التقاء قيم المتغيرين عند كل مستوى .

٥- وصل نقاط التقاء المتغيرين مع بعضهما بخطوط مستقيمة .

٦- تحليل الشكل وتفسير النتائج . (جودة ، ٢٠٠٦م : ص٢٧٣) .

مخططات التوجه توضح التغيرات على المدى الزمني .

- **بناء Pie Chart : -**

١- جمع أكبر قدر ممكن من البيانات ذات الصلة بالموضوع .

٢- تمثيل متغير الوقت x بعدد القطاعات الدائرية في دائرة الوحدة .

٣- تمثيل المتغير المراد دراسته y بمساحة القطاع الدائري .

- **اهمية توظيف تقنيات الجودة : -**

نظراً لأهمية استخدام الأداة المناسبة التي تحقق الهدف من استخدامها ، تم استخدام أدوات الضبط الإحصائي للجودة : ١- خريطة المتابعة (مخططات التوجه) Run (Trend) Chart عند التحليل الإحصائي لجودة الأداء فمثلاً خدمة المجتمع لا تتحدد بمعيار أو بدلالة أو بمؤشر وإنما يتطلب من الجامعة دائماً أن تقدم الأفضل وباستمرارية ليتوافق مستوى الأداءفيها مع مستوى النمو المضطرد في الجامعة والمجتمع . فخريطة المتابعة تساعد على معرفة ثبات الأداء أو اختلاف الأداء بين فترة وأخرى حيث أن انخفاض المتوسط الحسابي للقيم أو تحرك القيم باتجاه معين له مدلولات تساعدنا على معرفة المنحى العام للأداء (توضح الأداء على المدى الزمني) . والتنبؤ باتجاه الأداء من خلال بعدي عدد الدورات ، وعدد المتدربين .

٢- **استخدام خريطة Pie chart :** من خلال الشكل يتحدد المنحى العام للأداء على المدى الزمني بمعنى أن كل قطاع دائري يمثل تقرير الأداء لفترة زمنية ، والدائرة تمثل تقرير شامل للفترة من ١ إلى ٧ . فالقيم التي تظهر بجانب القطاع الدائري (% وَ X (Y تدل على أن المتغير الأول X يمثل الفترة الزمنية (من ١ إلى ٧) ، المتغير الثاني y يمثل مقدار المنتج العلمي لذات الفترة الزمنية . النسبة المئوية تمثل معدل الأداء لذات الفترة فمثلاً (١١٠٢% وَ ٣٥) ١ تعني أن ١ هو الفترة (١) ٣٥ مقدار المنتج العلمي في الفترة (١)

$$\text{١١٠٢\% هي معدل الأداء والذي يحسب كالتالي} = \frac{\text{عدد المنتج العلمي في الفترة (١)}}{\text{العدد الكلي للمنتج العلمي في الفترة (١ إلى ٧)}} \times ١٠٠$$

ويتضح من الشكل أفضل أداء في أي فترة كان بقطاع دائري شبه منفصل عن الدائرة .

مصطلحات احصائية هامة : -

ومما يجدر ذكره أنه ينبغي التميز بين مصطلحين هامين في مجال الضبط الإحصائي للجودة المصطلح الأول " الاختلافات الإحصائية Statistical Variations " والمصطلح الثاني " الانحرافات Deviations " الاختلافات الإحصائية هي" عبارة عن الفروقات بين الوحدات المنتجة من حيث تماثلها مع بعضها"

أما مصطلح الانحرافات فهو" يعني الفروقات بين المواصفات الفعلية وحدود المواصفات الفنية الموضوعة أو بين المواصفات الفعلية وقيمة معينة ". (جودة ، ٢٠٠٦م) .

مثال ذلك : - الانحرافات : - الانحراف بين معدل أستاذ : طالب الفعلية و معدل أستاذ : طالب وفقاً للمواصفات الفنية (القياسية).

الاختلافات : - الاختلاف (مقارنة الفروق) بين الوحدات الإستراتيجية في الإنتاجية العلمية .

خطوات التقدير النوعي للموارد البشرية : -

١- عرض البيانات الإحصائية في جداول بشكل بسيط وواضح .

٢- استخدام الأساليب الإحصائية الأساسية - معدلات - ومتوسطات .

٣- تمثيل الجداول بيانياً باستخدام طريقة الأعمدة ، وخرائط المتابعة للجودة

Pie Chart - Run (Trend) Chart

والخطوات السابقة تساعد في تحديد الاختلافات والانحرافات الإحصائية ، التي توضح المنحى العام لأداء المورد البشري ومقدار الفجوة . أي توضح جودة الموارد البشرية .

مدلول احصائي هام : - الفترة (١- ٧)

تدل على الأعوام من ١٤٢٠هـ/ ١٤٢١هـ إلي ١٤٢٦هـ/١٤٢٧هـ في كل مراحل التحليل الاحصائي للدراسة .(حيث تم استقاء جميع البيانات من الاستمارة الاحصائية) .

ما عدا التحليل الاحصائي للإنتاجية العلمية - المعاهد البحثية - خدمة المجتمع فتدل الفترة (١- ٧) على الأعوام من ١٤١٩هـ/ ١٤٢٠هـ إلي ١٤٢٥هـ /١٤٢٦هـ (التي تم استقاء بياناتها من التقارير السنوية لجامعة أم القرى للأعوام من ١٤١٩هـ/ ١٤٢٠هـ إلي ١٤٢٥هـ /١٤٢٦هـ).

حدود التحليل الإحصائي : -

- حسب تصنيف التقارير السنوية لجامعة أم القرى كليات جامعة أم القرىهي : كلية الشريعة والدراسات الإسلامية- كلية اللغة العربية - كلية التربية- كلية الدعوة وأصول الدين – كلية العلوم التطبيقية - كلية العلوم الاجتماعية – كلية الهندسة والعمارة الإسلامية – كلية الطب والعلوم الطبية - معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها - معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي - معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج - مركز تقنية المعلومات والتطوير الجامعي .

▪ تم تجزئة الكليات حسب تخصص الكليات إلي جزئين ، الجزءالأول الكليات التي تتوافر من خلالها مخرجات الجامعة الأساسية و تحددت بالوحدات الإستراتيجية ، والثاني المعاهد البحثية والمراكز العلمية التي تحددت بـ معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي ـ معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج ـ مركز تقنية المعلومات والتطوير الجامعي. وتم استثناء مركز تقنية المعلومات والتطوير الجامعي من التحليل الإحصائي إذ ليس بالمركزتمثيل للموارد البشرية (العاملين بالمركز لا يحملون درجة الدكتوراه) .

▪ اختصت الدراسة كليات جامعة أم القرى بمكة المكرمة فقط .

كيفية توظيف نتائج التحليل الكمي :

تم توظيف نتائج التحليل الكمي في عملية التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية لجامعة أم القرى :

▪ في بناء السيناريو الحالي الذي يمثل الوضع الحالي للجامعة وهو محصلة الإنجازات التي حققتها الجامعة على مدى السنوات الماضية والمعوقات التي واجهت الجامعة على مدى السنوات الماضية .

▪ في بناء السيناريو المستقبلي الواقعي للجامعة الذي يمثل أثر الإنجازات والمعوقات التي واجهت الجامعة على مدى السنوات الماضية .

مثال ذلك : من أهم المعوقات الي واجهت جامعة أم القرى وجود أزمة موارد بشرية كمية حيث بلغ معدل أستاذ : طالب في المجالات العلمية والتطبيقية ١ :٤٤ لعام ١٤٢٦/ ١٤٢٧هـ والأثر المترتب على استمرار الوضع هو تفاقم الأزمة حيث أن معدل أستاذ : طالب المتنبأبه هو ١ : ٦٨ لعام ١٤٣٩/ ١٤٤٠هـ .

أساليب التحليل النوعية :

البعد الإستراتيجي للتحليل البيئي(وهو ما يعرف بآلية SWOT) يتركز حول معرفة نوع وكم الموارد البشرية المطلوبة في الجامعة ،من أجل استغلال الفرص المتاحة في البيئة وفي الوقت نفسة تلافي المخاطر المحتملة فيها وتحديد جوانب القوة،وجوانب الضعف في أداء الجامعة فيما يتعلق بالموارد البشرية .واتبعت الدراسة في التحليل البيئي :

- **تحليل البيئة الخارجية** : لتحليل البيئة الخارجية تم إجراءدراسة لتحديد المتغيرات البيئية المعاصرة المؤثرة على إستراتيجية بناء الموارد البشرية (في المرحلة الثانية من مراحل التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية) كأساس اعتمد عليه التحليل البيئي في معرفة وتحديد أبرز الفرص والتهديدات ذات التأثير المحوري على الجامعة فيما يتعلق بمواردها البشرية.
- **تحليل البيئة الداخلية :** لتحليل البيئة الداخلية تم دراسة المنحى العام لأداء الموارد البشرية في الجامعة وهومحصلة أهم الإنجازات والمعوقات التي واجهت جامعة أم القرى(من خلال مسح وتحليل التقارير السنوية لجامعة أم القرى ونتائج التحليل الكمي للدراسة) . كأساس اعتمد عليه التحليل البيئي في تحديد نقاط القوة لاستثمارها ومجالات التحسين (نقاط الضعف) لمعالجتها .

كيفية توظيف نتائج التحليل النوعي :

تحدد على أثرالتحليل البيئي صياغة إستراتيجية بناء الموارد البشرية لتتجاوز جامعة أم القرى الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب.والجدير بالتنويه إليه أن الدراسة وظفت نتائج تقدير الاحتياج الكمي والنوعي من الموارد البشرية بأساليب التحليل الكمية في تحديد نقاط القوة والضعف. لتكتسب الدراسة الموضوعية في المعالجة والنتائج. وبعبارة أخرى التحليل البيئي هوتحليل نوعي يكتسب مزيداً من الموضوعية إذا وظفت نتائج التحليل الكمي فيه.

الفصـل الـرابـع

تطـبيـق الدراسـة

التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وأنموذجها جامعة أم القرى

☑ مقـدمة

☑ البعـد الأول (البـعـد النظـري) :

- تصميم (مقترح) مراحل وعمليات التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية .
- إطار (مقترح) للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
- نموذج مفاهيمي (مقترح) للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

☑ البـعـد الـثانـي (البـعـد التـطبـيقـي) :

أولاً :التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وأنموذجها جامعة أم القرى.

ثانياً :نتائج الممارسات المعرفية في عملية البناء :

- تقدير الموارد البشرية كمياً .
- تقدير الموارد البشرية نوعياً.

الفصل الرابـع

الـتخطيـط الإسـتـراتيـجي لبنـاء المـوارد البشـرية في الجامعـات السـعودية

وأنموذجها جامعـة أم القرى

☑ **مقـدمـــة** : يتحـــدد الإطـــار الـذي تبـني بـه الجامعـات مـواردهــا البشـرية فـي عصـر اقتصـاد المعـرفـة في منهـجيـة الـتخطيـط الإسـتـراتيـجي ،الـذي يرسـم إسـتراتيـجية طويلـة المـدى تحـقق للجامـعـة أهدافـها من مــواردهـاالبشـرية .

وإستراتيجية بناء الموارد البشرية *في الجامعات السعودية* في هذه الدراســة تعني :التوجـه طويـل الأمد لتقدير احتياجات الجامعة من الموارد البشرية من حيث النوع والكم بما يحقق الميزة التنافسية للجامعة . وعلى هذا فإن الإستراتيـجية توضـح للجامعة خط سيرها في المستقبل من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها من مواردها البشرية.والعنصر الأهم في إسـتراتيجية بنـاء المـوارد البشـرية هو التصور الفعلي لرؤية الجامعة في ضوء إدارة المعرفة .وهو ما يستدعي تقديم إدارة المعرفة كمـدار تتحرك فيـه وتُرسم مـن خلالـه إستراتيجية بنـاء المـوارد البشـرية.وبـادئ ذي بـدء تعـرض الدراســة عدداً من الأطر والدلالات و المفاهيم والسمات التي تغطـي الطيف الأوسع لمفهوم إدارة المعرفـة . والتي تظهر في كثير من الدراسات والأبحاث والمصادر . وتقدمها لتوضيح إدارة المعرفة والإلمـام بمعالمها لا لوصفها في إطار (جامع مانع) . ويتم العرض بأسلوب شرائحي كالتالي :

فالإدارة الجـــديدة تمكنت من اكتســاب مجموعـة مغايــرة من المفاهيـم والتوجهات التي تكوّن فـي مجموعهـا إطاراً فكـرياً جديداً،وتحقق تحـولاً واضحاً في مفاهيم الإدارة علـى مشـارف القرن(٢١). إذ تبلـورت حركـة المتغيـرات فـي مفهـوم إدارة المعرفـة " Knowledge Management " وأصبح العصـر الذي نعيشه الآن يسمى " عصـر المعرفـة " الـذي يتسم بصـفات وخصـائص مميزة تجعله مناخاً أفضل للعمل الإداري المتميز . (السلمي ، ٢٠٠٥م) .

واقتصاديات دول العالم أصبحت تعتمد على المعرفة ، والمنظمات أصبحت قائمة على المعرفة والمهارة الأكثر أهمية للمديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة . (نجم ، ٢٠٠٤م).

وسمات وخصائص بيئة الأعمال اليوم تتشكل في ضوء التحول في الفكر الإداري والتفكير الاقتصادي إلى مرحلة اقتصاد المعرفة ،حيث الغلبة لمن يعرف ،لا لمن يملك. (طايل، ٢٠٠٥م) .

وتعمل الافتراضات الجديدة حول المعرفة ، باعتبارها المورد الاقتصادي لأي منظمة ، وعلى انتقال الميزة التنافسية من رأس المال إلى المعرفة والمعلومات . (توفيق ، ٢٠٠٤م) .

وإدارة التكييف تقوم على أساس المعرفة والمعلومات وتعني التطوير فهي إدارة معرفة ، وإدارة معلومات وإدارة تطوير .(الثبيتي ،القرشي،١٤١٨هـ) .

و تتحدد أهم الفرضيات التي تقوم عليها الإستراتيجية من منظور إدارة المعرفة في : -

I- الإطار الفكري الجديد لإدارة المعرفة يشكل نظام مفتوح .

II- إدارة المعرفة ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة متناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.

III- منظمات إدارة المعرفة منظمات تعلم .والجامعات منظمات تعلم، والعاملين ذوي المعرفة هم الأساس في الجامعات.

IV- استيعاب التقنية والتعامل معها من منطق إداري يقوم على توظيفها التوظيف المناسب.

V- المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة (إدارة المعرفة) تقوم على المعرفة لأن المعرفة قوة .

☑ البعد النظري

- **تصميم(مقترح) لمراحل التخطيط الإستراتيجي لبناءالموارد البشرية في الجامعات السعودية**

ثمة نصيب كبير للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في جعل مسألة بناء الموارد البشرية رقماً مهماً في تميز الجامعات . و على هذا رسمت الدراسة تصميم عام للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لصياغة إستراتيجية بناء الموارد البشرية بالجامعات السعودية.من خلال رسم مسارات تخطيطية (مراحل وعمليات) متتالية تنحى باتجاه المستقبل ،لتستطيع الجامعة تحقيق أهدافها من مواردها البشرية :ـــ

المرحلة الأولي: الخلفية التصورية لعملية البناء (بنـــاء المورد البشري)

وهي مرحلة داعمة لإستراتيجية البناء تم فيها :

✓ بيان الحاجة الملحة إلى صياغة جامعاتنا صياغة إدارية حديثة مصبوغة بصبغة اقتصاد المعرفة.(أي إلى خطط وإستراتيجيات ومنهجيات تتوافق مع متغيرات العصر ـ عصر المعرفة).

✓ تقديم تصور عام لجامعة المستقبل كمؤسسة تمتلك صفات المؤسسات المستقبلية ،وذلك بالنظر للجامعة من زوايا عدة : فبالنظر إلى نظام الجامعة كنظام متكيف تكون المنهجية الأنسب للتخطيط المستقبلي هو التخطيط الإستراتيجي .

وبالنظر إلى إدارة الجامعة إدارة معرفة ، إدارة تغيير ، إدارة تطوير يمكن إظهار قدرة الجامعة على مسايرة عصر المعرفة بما يخدم مركز الجامعة التنافسي .

وبالنظر إلى الجامعة كمنظمة تعلم يمكن تحديد وجود المعرفة والأفراد الأفضل اللذين يمثلونها في كل مجال من مجالات أعمالها . وبما يدعم قدرة الجامعة على الأداء الأفضل والممارسات الأمثل .

وتلتقي منصفات زوايا النظر في بؤرة تركيز واحدة هي اعتناق وممارسة مفاهيم ومنهجيات اقتصاد المعرفة،التي من أبرز مفاهيمها المورد البشري الأمثل لجامعة المستقبل هو عامل المعرفة وأهم

مناهج التخطيط للمستقبل منهجية التخطيط الإستراتيجي . وتعد الخطوتين السابقتين متطلبات أساسية في عملية البناء .

المرحلة الثانية : تأسيس قواعد البناء :ـ

هي مرحلة تأسيسية تعتمد عليها الإستراتيجية كأسس في عملية البناء ويتم فيها :

أ ـ تحديد المتغيرات البيئة المعاصرة (الداخلية والخارجية) المؤثرة في إستراتيجية بناء الموارد البشرية : ــ

تكوين إستراتيجية الموارد البشرية تقوم على أساس تحليل موارد الجامعة البشرية من أجل التكيف مع البيئة الخارجية ، ولا يمكن ذلك إلا من خلال معرفة ما تمتلكه الجامعة من موارد متنوعة وأهمها المورد البشري ، الذي يمتلك القدرة والإبداع والتميز الذي هو أساس نجاح أي مؤسسة . ولكي يؤدي المورد البشري دوره الإستراتيجي المطلوب منه ، لا بد من تحليل البيئة الخارجية بما تحمله من متغيرات مؤثرة في الإستراتيجية وفرص الاستثمار فيها والمخاطر المحيطة بها ، وكذلك تحليل البيئة الداخلية بتحديد عناصرها المؤثرة في الإستراتيجية وذلك بمعرفة إمكانات موارد المؤسسة التي تمتلكها وخاصة ما يتعلق بالمورد البشري فتعرف نقاط قوتها التي تنفرد بها عن موارد المؤسسات المنافسة لها. وهذا التحديد يخدم فيما بعد تحليل الفجوة .

ب ـ **تحديد تطبيقات إستراتيجية** : ــ تتحدد أهم التطبيقات الإستراتيجية، بكتابة سيناريو لما قد يحدث من أثر المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية . فالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتقنية تتداخل وتتقاطع تأثيراتها على أداء الجامعة لأدوارها المستقبلية .مما يستدعي بالضرورة توافق هذه المتغيرات مع ثقافة الجامعة ونظمها المستقبلية ، من أجل التنبؤ بصورة واضحة المعالم لمستقبل الجامعة .ونستهدف من هذه التطبيقات الإستراتيجية ، إحداث انسجام وتوافق وتكامل بين المرحلتين الأولى والثانية بما يخدم إستراتيجية بناء الموارد البشرية . إذ تمثل هاتين المرحلتين موجهات أساسية لإستراتيجية بناء الموارد البشرية .

المرحلـــةالثالثة : اجــراءات البـنــاء

ُتمثل هذه المرحلة بمسار تخطيطي ينحى باتجاه المستقبل ويتحدد أولاً بنقطـــة بدء توجه المسار (الخيار الإستراتيجي) ، وثانياً برسم المسار التخطيطي متجه من نقطة البدء للمستقبل.

١) ***الخـــيار الإستراتيجي*** :

أ ـ تحديد الخيار الإستراتيجي : ـ

تتبلور هذه الخطوة في تحليل دور المورد البشري في الجامعات كميزة تنافسية ، مما يجعله خيار إستراتيجي يحقق أهداف الجامعة المستقبلية ، إضـافة إلى إيضاح الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الجامعة في ظل هذا الخيار ، بإظهار مدى قدرتها التنظيمية على بناء مواردها البشرية بما يخدم مركزها التنافسي .

ب ـ تقييــم الخيـــار الإستراتيـجي : ـ

تتطلب عملية تقييم الخيار الإستراتيجي معايير لتحديد الخيار الإستراتيجي ، وذلك اعتـمـــــاداً على الخصائص المستقبلية للمورد البشري المستهدف .

٢) رسم مســـار التـخطيط المستقـبلي (تكـوين الإستراتيجيـة) :ـ.

مســار التخطيط المستقبلي

المسار الأول : ـ بناء الرؤية الإستراتيجية : ـ

عملية بناء الرؤية تعبر عن الرؤية الفريدة ، والصياغة المتميزة لما ستكون عليه الجامعة في المستقبل وتتحدد بالعناصر الأربعة التالية : القيم الأساسية ـ الرسالة ـ الهدف البعيد ـ الرؤية .

المسار الثاني (المسار المحوري) *: تحديد الوضع الراهن وتصور المستقبل المرغوب*: ويتم من خلال رسم مسار إستراتيجي يؤدي إلى تحقيق أقصى تقدم ممكن في تحقيق الرؤية الإستراتيجية، نظراً لأن الجوانب التي تتضمنها الرؤية الإستراتيجية لاتتحقق مرة واحدة بل تتحقق على مدى الزمن ويستخدم منهج السيناريو لرسم المسار مع التركيز الشديد على كل ما له تماس وعلاقة بالمورد البشري.

وتحددت خطوات المسار كالتالي :

أولاً : بناء السيناريو الحالي

الذي يمثل الوضع الراهن للجامعة وهو محصلة كل من : ــ

أ ـ الإنجازات التي حققتهاالجامعة على مدى السنوات الماضية .

ب ـ المعوقات التي واجهت العمل بالجامعة على مدى السنوات الماضية .

ثانياً : بناء السيناريو المستقبلي الواقعي للجامعة : ــ

يتم كتابة سيناريو واقعي للوضع الراهن للمورد البشري في الجامعة، من خلال تحديد أثر تلك الانجازات والمعوقات على أهم المؤشرات الحرجة للنجاح لاستثمار تلك الانجازات وتقليل أثر المعوقات خلا ل السعي لتحقيق الهدف البعيد للجامعة عند خط البداية والذي يمثله الوضع القائم بالجامعة في بداية الخطة .ويمثل أولاً وثانياً معاً المنحى العام لأداء المورد البشري بالجامعة.

***ثالثاً* : بناء السيناريو المستقبلي المثالي للجامعة**

يمثل رسم صورة لوضع المورد البشري بالجامعة في نهاية الخطة ويتحدد بـــــ : ـ

- عناصر المستقبل المرغوب والتي تحددت بتسعة عناصر تمثل الإستراتيجيات التي تؤدي إلي تحقيق

أقصى تقدم ممكن في اتجاه الرؤية الإستراتيجية وهي كالتالي :

١ـ تحديد الهدف العام ٢ـ صياغة الأهداف الإستراتيجية

٣ـ تحديد عدد من المؤشرات التي تدل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية (الأهداف المحددة) المستقاه جميعاً من الهدف البعيد والرؤية الإستراتيجية .

٤ـ *تحديد المنظور الإستراتيجي* .

٥ـ تحديد المعنيين الرئيسين بالجامعة : وهم الفئات أو الجهات التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة الإستراتيجية .

٦ـ تحديد علاقات التعاون : وهي الجهات التي تقيم الجامعة معها علاقات تعاون وشراكة لأن طبيعة هذه العلاقة تحدد إستراتيجيات التعاون مع الجامعة وهو ما يسهم في توطيد العلاقة بين الجامعة وقطاعات المجتمع المختلفة ،فالمجتمع يمثل الوسط الذي تعيش الجامعة فيه .

٧ـ تحديد مجالات العمل : وهي مجالات العمل التي تتوافر من خلالها مخرجات الجامعة وتحددت بمجال العمل الأكاديمي(التدريس ـ البحث العلمي ـ خدمة المجتمع) الذي يلعب المورد البشري الدور الرئيسي فيها .

٨ـ تحديد الوحدات الإستراتيجية : وهي الوحدات الرئيسية بالجامعة التي توجه إليها موارد الجامعة .

٩ـ تحديد القضايا الإستراتيجية : يلي دراسة المنحى العام لأداء الجامعة تحليل وتحديد الأحداث المهمة (القضايا الإستراتيجية) التي تنعكس أثارها على أداء الجامعة ، وتؤثر بالتالي على الجامعة ككل خلال سعيها لتحقيق الهدف البعيد . وهو ما يستدعي إيجاد حلول لها ،تتم معالجتها وفقاً لممارسات شائعة في أدبيات التخطيط .

- كتابة سيناريو لمستقبل المورد البشري في الجامعة

يمثل السيناريو المتفائل للمورد البشري بالجامعة مستقبلاً.

المسار الثالث : تحليل عبور الفجوة:-

يتم تحليل عبور الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب من *خلال :-*

I- **تحديد نمط التغيير المطلوب لعبور الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب.**

II- **دراسة وتحليل البيئة** : تأتي هذه الخطوة استكمالاً لمرحلة تحديد المتغيرات البيئة المؤثرة في الإستراتيجية وتعرف بالتحليل البيئي ، وتتكون من شقين :.

الأول : تحليل البيئة الخارجية الذي يهدف إلى معرفة فرص الاستثمار التي يمكن استغلالها والمخاطر المحتملة التي يتوجب تلافيها .

الثاني : تحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف (مجالات التحسين) في إمكانيات الجامعة فيما يتعلق بمواردها البشريةالحالية .

وتعتبر هاتان الخطـوتان موجهات أساسية لعملية اختيار الاستراتيجيات .

وهنا يمكن القول بأن البعد الاستراتيجي للتحليل البيئي يتركز حول معرفة نوع وكم الموارد البشرية المطلوبة من أجل استغلال الفرص المتاحة في البيئة وفي الوقت نفسه تلافي المخاطرالمحتملة فيها. ويتحدد على أثرها الإستراتيجية التي يجب تبنيها لتجاوز الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب .

III- *اختيار الاستراتيجيات الأفضل :*

تأسيساً على نتائج التحليل البيئي و تحديد نمط التغيير المطلوب السابقين ، يجرى اختيار إستراتيجية عامة ترسم اتجاه وخط سير الجامعة المستقبلي ، الذي ينسجم مع رؤيتها الإستراتيجية ،وتتحدد أفضلية الإستراتيجية على مدى نجاحها في استثمار القدرات ونقاط القوة التي تمتلكها الجامعة ، والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ،أي إحداث توازن بيئي داخلي وخارجي لتحقيق الخيار الاستراتيجي . ومكونات هذه الإستراتيجية ليس وليد هذه الخطوة فقط ،وإنما هو محصلة

١ــ الاستراتيجيات التي سبق وأن تم توظيفها في تحديد المنظور الاستراتيجي و .... عناصر المستقبل المرغوب .

٢ـ الاستراتيجيات التي تم اختيارها وفقاً لنتائج التحليل البيئي . (هذا التداخل والترابط والتشعب في الدراسة والتحليل دلالة وسمة التخطيط الاستراتيجي كعملية على مستوى من التعقيد و التشابكية).

الممارسات المعرفية في عملية البناء : تمثل المسار الجوهري لعملية البناء، فهي التي تمد مراحل البناء بلبنات البناء.وتتمثل في توظيف التقنيات الإدارية التي سبق وأن اتخذ قرار إستراتيجي بشأنها في تقديرالاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية كماً ونوعاً مثال ذلك استخدام أساليب التحليل الكمية (أسلوب تحليل الاتجاه ـ أدوات الضبط الاحصائي للجودة).

المرحلة الرابعة :الصورة العامة للبنـــاء (نـموذج الـبناء)

تختزل هذه المرحلة المراحل السابقة في خطة إستراتيجية .(وتمثل الفصل الخامس بالنسبة لقائمة محتويات الدراسة).

المرحلة الخامسة: التنفيذ والمتابعة لإستراتيجية بناء الموارد البشرية وتقييمها

هذه المرحلةلاتدخل في إطار الدراسة إذ هي تختص بـا لإدارة العليا للجامعات (الإدارة الإستراتيجية للجامعة) .

رسمت هذه المراحل الإطار العام (إطار مقترح) للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية في الصورة التالية : ـ

- **إطار(مقترح) التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية**

قامت فكرة الدراسة على إمكانية رسم إستراتيجية لبناء الموارد البشرية من خلال سلسلة من المراحل و المسارات والخطوات الصغيرة نسبياً ولكن بأثر تراكمي كبير بالنتيجة وهي : ـ

المرحلةالأولي : الخلفية التصورية لعملية البناء : ـ

وهي مرحلة داعمة لإستراتيجية البناء يتم فيها تقديم تصور لجامعة المستقبل من حيث تحديد نوعية النظام الذي تتبناه، وإظهار مدى قدرة الجامعة على مسايرة عصر المعرفة بما يخدم مركز الجامعة التنافسي.

المرحلة الثانية : تأسيس قواعد البناء : ـ

وهي مرحلة تأسيسية تعتمد عليها الإستراتيجية كأسس ومحددات في عملية البناء وفيها يتم : ـ

أـ تحديد المتغيرات البيئية المعاصرة(الداخلية والخارجية)المؤثرة في إستراتيجية بناء المواردالبشرية .

ب ـ تحديد تطبيقات إستراتيجية (للثقافة التنظيمية) لإحداث توافق وتكامل بين المراحل .

المرحلة الثالثة : إجراءات البناء :

يمثل هذه المرحلة مسار تخطيطي ينحى باتجاه المستقبل ويتحدد فيه :ــ

١. تحليل دورا لمورد البشري في الجامعة :

أ) تحديد الخيار والدور الإستراتيجي للجامعة.

ب) تحديد خصائص ومعايير الموارد البشرية (تقييم الخيار) .

٢. رسم مسار التخطيط المستقبلي (الإستراتيجية) :ــ يتكون هذا المسار من مسارات متتالية على النحو التالي :

المســـــار الأول ــ بنــاء الــرؤيــة الإســتراتيــجية.

المســـــار الثاني ـ المسار المحوري تحديد الوضع الراهن وتصور المستقبل المرغوب.

المســـار الثالث ــ تحليل عبور الفجوة بين الوضع الراهن وتصور المستقبل المرغوب .

الممارسات المعرفية في عملية البناء : ـ وهي تمثل المسار التخطيطي الجوهري لعملية البناء وتتمثل في توظيف التقنيات الإدارية التي سبق وأن اتخذ قرار إستراتيجي بشأنها في تقدير الاحتياج المستقبلي من المورد البشري كماً ونوعاً.

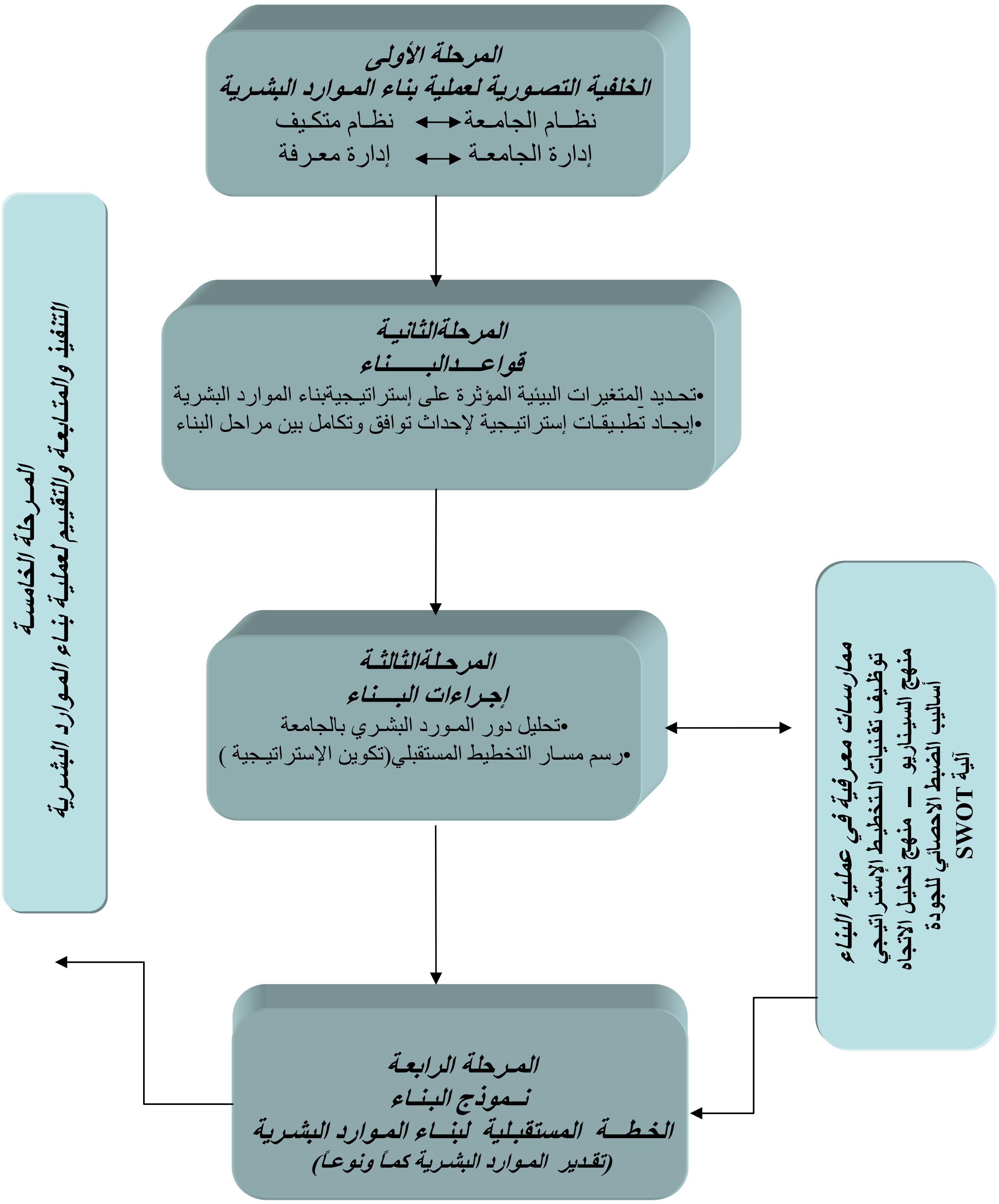
*المرحلة الرابعة: نموذج البناء :*يمثل الخطة الإستراتيجية لبناء الموارد البشرية في الجامعات.

المرحلة الخامسة : مرحلة التنفيذ والمتابعة لإستراتيجية بناء الموارد البشرية وتقييمها : هذه المرحلة لا تدخل في إطار الدراسة إذ هي تختص با لإدارة العليا للجامعات(الإدارة الإستراتيجية).

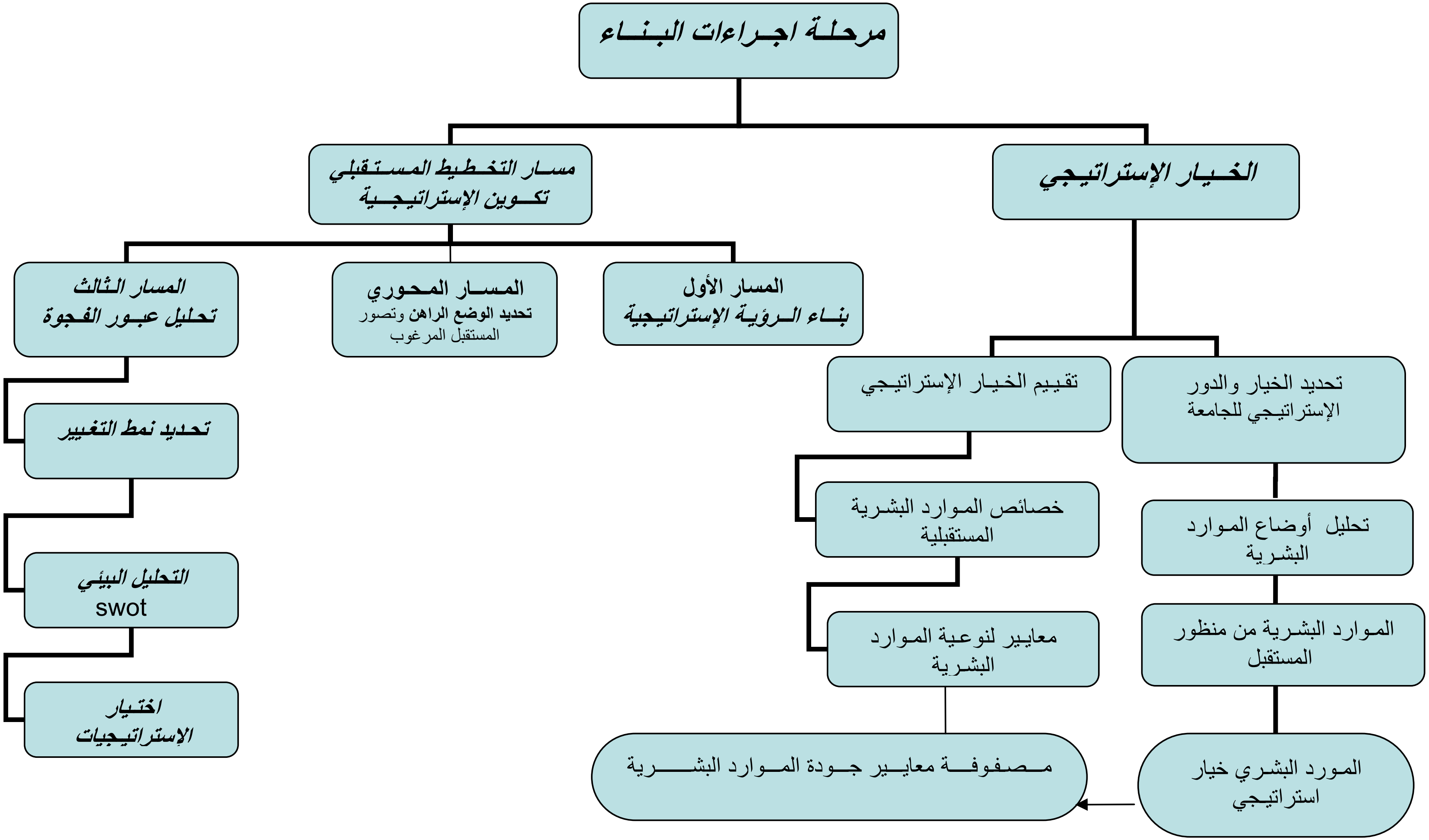
تُمّثل الخرائط التالية تتابعياً النموذج المفاهيمي المقترح لمراحل التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية (فكل خريطة مشتقة من الخريطة السابقة لها) :

الخريطة المفاهيمية (١أ)

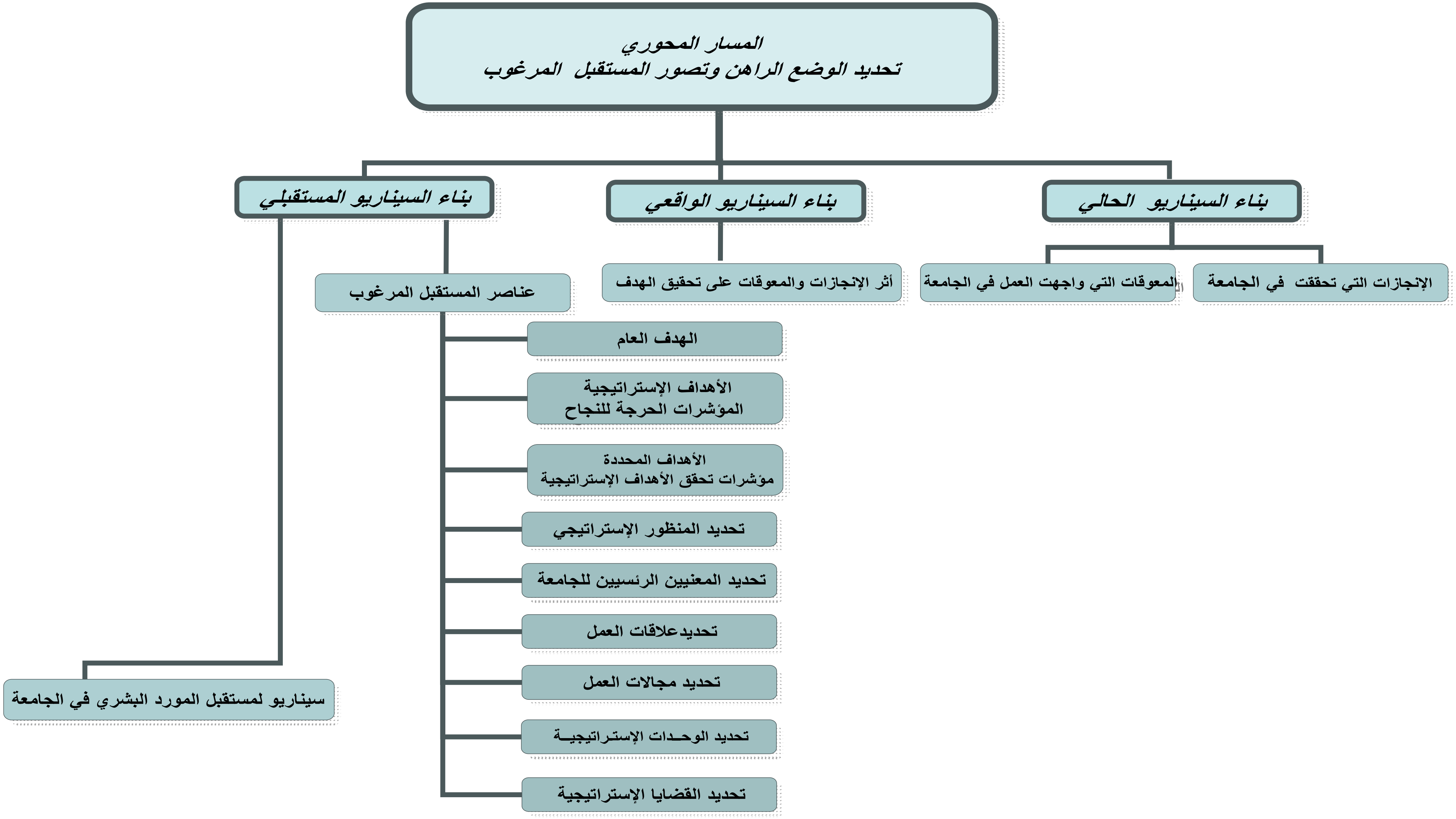
إطار التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات



الخريطة المفاهيمية (١ب)



الخريطة المفاهيمية (٥)



☑ البعـد التـطبـيقي

أولاً: التـخطيـط الإستـراتيـجي لبنـاء الموارد البشرية في الجامعات السـعودية وأنموذجـها جامعة أم القرى

المرحلة الأولي : الخلفية التصورية لعملية البناء

تمـهيد :

إن تقديم خلفية تصورية لعملية بناء المورد البشري تتمثل في تقديم تصور لجامعة المستقبل بصورة كلية . فالحاجة التي تدعو إلى تقديم تصور لجامعة المستقبل ، هي للعلاقة التلازمية والاعتمادية بين الموارد البشرية والجامعة ، إذ أن الموارد البشرية تمثل القدرات المحورية الداعمة للجامعة في تحقيق أهدافها .

والعلاقة بينهما في صورتها المثلى مستقبلاً ، هي تصور صائب لجامعة المستقبل وتصور صائب للمورد البشري مستقبلاً ، فلا يمكن تقرير تصور أحدهما بصورة مثلى بمنأ عن تصور الأخر.

وأمكن إيضاح هذه العلاقة من خلال مفاهيم المعرفة الرياضية (المنطق الرياضي) وذلك بإنشاء جدول تقرير صواب تصور جامعة المستقبل و تصور المورد البشري المستهدف فيها مستقبلاً : -

التقرير أ : ـ تصور لجامعة المستقبل

التقرير ب : تصور للمورد البشري المستهدف مستقبلاً

ص : التقرير صائب

خ : التقرير خاطئ

أ ^ ب : التقرير أ و التقرير ب

جدول رقم (١) جـدول تقرير صـواب الـتصـور

أ	ب	أ ^ ب
ص	ص	ص
ص	خ	خ
خ	ص	خ
خ	خ	خ

مرحلة التصور لجامعة المستقبل تتبلور من خلال إصدار بيانيين : بيان الحاجة الملحة وبيان التصور العام ."بيان الحاجة الملحة (case for action) :- يتضمن تصوير للوضع الحالي وأسباب عدم البقاء فيه .بيان التصور العام (vision statement) :- يعبر عن النظرة للمستقبل والهدف الذي تطمح الجامعة إلى تحقيقه ". (السلطان ،٢٠٠٢م،ص١١٢)

✓ بيان الحاجة الملحة لصياغة جامعاتنا بصبغة اقتصاد المعرفة : ـ

تسارعت في السنوات القليلة الماضية مجموعة كبيرة من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتقنية والثقافية ، التي أسهمت ولا تزال في صياغة المجتمعات ،والانتقال بها إلى أوضاع مغايرة تماماً لما كانت عليه في الماضي القريب ، مما يجعلنا نعيش عصر التطوير المستمر(السلمي ، ٢٠٠٥م).

في ظل هذه المتغيرات تعيش منظمات الأعمال اليوم ، التي أملت وستملى عليها تلك المتغيرات والتحديات ضرورة التطوير المستمر،وأسهمت في صياغة منظمات الأعمال بما يتوافق مع متطلبات عصر التطوير / عصر المعرفة ، لأنه سبيلها إلى البقاء والاستمرار تفادياً لما عرفه توفلر (١٩٨٣م) " بظاهرة سوء التوافق بين المنظمات ومتطلبات العصر " (الثبيتي ، القرشي ، ١٤١٨:ص ٢٢٤٠).

وتفهم علماء الإدارة ومفكريها تأثير تلك المتغيرات على مناخ الأعمال ومتطلبات الأداء في المنظمات ، فتبلورت اجتهاداتهم في شكل نماذج Models وتقنيات Technologies وأطر فكرية Paradigms تهدف كلها لمساعدة الإدارة على كافة المستويات وفي جميع المجالات كي تمارس عملية تغيير مخطط لتنتقل إلى أساليب في الممارسة وتوجهات في التخطيط والأداء تتوافق ومعطيات عصر التطوير/عصر التغيير وعلى هذا تمكنت الإدارة من أن تكتسب مجموعة مغايرة من المفاهيم والتوجهات التي تكوّن في مجموعها " إطاراً فكرياً جديداً New Paradigm "

وتحقق تحولاً واضحاً Paradigm shift في مفاهيم الإدارة على مشارف وبدايات القرن ٢١.(السلمي،٢٠٠٥م) .

وتُبرز الدراسة أهم تلك التحولات في :ـ

التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة

التحول من إدارة الأشـيـــاء إلى إدارة المعرفـة

التحول من رأس المال المادي إلى رأس المال المعرفي (الفكري)

التحول من أهمية الموارد الاقتصادية الكمية إلى أهمية المـــوارد البشرية الكمية والنوعية.

وترى الدراسة أن تلك التحولات قد أدت إلى صياغة المنظمات صياغة إدارية حديثة مصبوغة بصبغة اقتصاد المعرفة / إدارة المعرفة ،فصياغة منظمات عصر المعرفة تجعل من المعرفة نقطة الارتكاز في نظامها ، وفي تحديد أهدافها ، وصياغة إستراتيجيتها ، وفي عملياتها ومناهجها ، وفي معالجة مشكلاتها مما يؤدي إلى الارتقاء بخدماتها ويضمن لها البقاء والاستمرار وتحقيق ميزتها التنافسية .

والمؤسسات التعليمية لا تعيش بمعزل عن ذلك العالم ومتغيراته ،خاصة مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) فواقع وطبيعة التحديات التي تواجه نظم التعليم العالي (بدرجات وأشكال متفاوتة) في القرن الحادي والعشرين وفي مختلف الدول النامية والمتقدمة على حد سواء ، فرضت كثيرا من التحولات الجذرية في نظم التعليم العالي والتعليم بشكل عام . وهو ما نتج عنه منذ أواخر القرن الماضي ما عرف بالموجه الإصلاحية التطويرية . التي تضمنها إعلان بيروت (١٩٩٨م) و شاعت في أدبيات التعليم العالي بمسمى "جهود مواءمة نظام التعليم العالي مع متطلبات المجتمع Relevancy والتي تعني مطابقة ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي وما يتوقعه المجتمع منها. وتفرض أن يساهم التعليم العالي في المحافظة على المعرفة وتوسيع نطاقها وتعميقها ونشرها بشكل يتيح للإنسان حل مشكلاته ، وأن تكفل للطلبة اندماجهم التام في مجتمع المعرفة العالمي في

المستقبل" .(إعلان بيروت ، ١٩٩٨م) .وهذا مما يبرز الحاجة إلي استناد قرارات و خطط مؤسسات التعليم العالي إلي ما تشهده المجتمعات من تغيرات ،وتحولات وتحديات،ويعنى الإستجابة لدعوة الإصلاح والمسايرة والمواكبة لمتطلبات عصر المعرفة ،و هي دعوة عالمية تجتاج كافة المؤسسات التعليمية والتعليم العالي خاصة ، وقد تبنت ووجهت هذه الدعوة للتغيير و الإصلاح العديد من المنظمات الدولية ، المعنية بقضايا وشؤون التعليم وخاصة التعليم العالي كمنظمة اليونسكو والبنك الدولي وأطلقت عليها عملية المواءمة Relevancy بين نظم التعليم والمتطلبات الجديدة للمجتمعات.وعلى رغم ما يواجه نظام التعليم العالي السعودي ـ كغيره من نظم التعليم في دول العالم النامي ــ من تحديات كبيرة على مستوى الاستجابة ومواكبة التوجهات الإصلاحية العالمية ، إلا أنه لا يملك خياراً سوى الاستجابة لهذه الدعوة الإصلاحية.

ـ ومع الاعتراف بما حققه التعليم الجامعي السعودي من تطورات بالغة التقدم . وما نتج عن ذلك من قدرة على المواءمة بين نظم التعليم والمتطلبات الجديدة للمجتمعات. إلا أن هنالك أوجه قصور وبعض الإعتلالات التي يعاني منها، وهذا ما أبرزته خطة التنمية الخامسة (١٤١٠ ـ ١٤١٥ هـ) من أن الدراسات أثبتت تدني مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم العالي ويتمثل ذلك كمياً في سمات مخرجات التعليم ونوعياً عدم التناسب بين نوعية بعض مخرجات النظام واحتياج سوق العمل " (خطة التنمية الخامسة ، ١٤١٠ ـ ١٤١٥هـ) وتأكد ذلك أيضا في خطة التنمية السابعة من أن الجامعات تعاني من اختلال التوازن ، إضافة إلى انخفاض الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات . (خطة التنمية السابعة ، ١٤٢٠ ـ ١٤٢٥هـ).

وتناولت كثير من الدراسات سبل العلاج ففي ندوة الاقتصاد السعودي والتي عقدتها وزارة الاقتصاد والتخطيط وحملت عنوان " الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام١٤٤٠هـ أكدت "على ضرورة أن يواكب نظام التعليم العالي متطلبات اقتصاد المعرفة وسرعة إيقاع وتجدد المعلومات والمعارف والابتكارات، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال إعادة النظر في وظائف الجامعة

وفي كيفية توفير مخرجات ملائمة لسوق العمل ، والعمل على تطوير الأداء الجامعي ووضع مؤشرات للأداء ، ونظام للاعتماد الجامعي بغية ضمان الجودة والتطوير المستمر للنظم الجامعية " . وأكدت أيضاً نتائج وتوصيات الندوة على أن هناك أهمية خاصة لا بد وأن تحتل مساحة كبيرة من أولويات الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي تدور حول العنصر البشري وأهمية وكيفية الاستثمار فيه ، باعتباره ركيزة المعرفة ومصدرها . (وزارة الاقتصاد والتخطيط ، ١٤٢٣هـ) .

فالدعوة إلى التطوير المستمر للنظم التعليمية والتعليم العالي وأن تواكب متطلبات اقتصاد المعرفة هي دعوة لصياغة جامعاتنا صياغة إدارية حديثة مصبوغة بصبغة اقتصاد المعرفة ، وهذه الدعوة ظهرت بأساليب مختلفة مؤداها سبيل واحد هو جامعة المستقبل في عصر المعرفة.فهذا الصوفي يدعو في نتائج وتوصيات ورقة العمل التي قدمها في ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية(رؤى مستقبلية) (١٤١٨هـ)إلى أهمية إعادة تشكيل حضارة الجامعات السعودية لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة وخاصة فيما يتعلق بمفاهيم السوق والأسس التجارية في الجامعات ، وهذا مما يعجل من عمل نقلة نوعية في حضارة الجامعة تتناسب مع الدور المستقبلي للجامعات السعودية.(الصوفي ، ١٤١٨هـ :ص٥١٨)

وفي دراسة سفر (١٤٢٥هـ)التي خلصت فيها إلى أن اتجاهات مسئولي مؤسسات التعليم العالي تتفق إلى حد كبير نحو تطبيق ثقافة إدارة الأعمال في إدارة جامعة أم القرى .(سفر،١٤٢٥هـ)وتلبية لهذه الدعوات ،ونظراً لتنامي دور المعرفة في بناء المجتمعات ، وبما أن الجامعات هي المعنية بتكوين المعرفة فقد أصبح لزاماً على كل جامعة أن تتبنى رؤية مستقبلية خاصة ترتقي بالجامعة وبمنسوبيها إلى مستويات عالمية،تسايراً مع عصر المعرفة .

✓ بيان التصور العام لمستقبل الجامعات السعودية :-

يؤكد تقرير البنك الدولي " بناء مجتمعات المعرفة " على أن الدول النامية تواجه مهمة مزدوجة فمن ناحية أولى ينبغي عليها محاولة التغلب على المشكلات القائمة التي تكتنف نظم تعليمها العالي من خلال الإصلاحات الحقيقية الشاملة والملائمة ، والتي تعمل على تهيئة هذه المؤسسات للبدء في المهمة الثانية وهي إعادة تشكيل وصياغة نظمها وتكييفها لتجابه بنجاح المتطلبات التي يفرضها اقتصاد المعرفة التنافسي والتحديات الناجمة عنه . إن رغبة الدول ومؤسسات التعليم العالي في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يقدمها اقتصاد المعرفة وثورة المعلومات والاتصالات يجب أن تكون سبباً في القيام بهذه المهمة المزدوجة بنجاح. (البنك الدولي ، ٢٠٠٢م) .

استناداً على ما سبق فإن الدولة ممثلة في وزارة التعليم العالي قد حققت المهمة الأولى بجدارة، وذلك بإصدار نظام مجلس التعليم العالي والجامعات الذي صدر بتاريخ ١٤١٤/٦/٤هـ والذي شكل نقلة نوعية ومنعطفاً بارزاً في مسيرة التعليم العالي السعودي. استشعارا بأهمية التعليم والمعرفة في بناء المجتمعات وتأهيلها لمواجهة هذه التغيرات مما فرض إيجاد تنظيم موحد للجامعات يحقق التنسيق والتكامل بين هذه المؤسسات .

فصدور هذا النظام وتأسيس مجلس التعليم العالي والجامعات،ومجلس الجامعة (لكل جامعة)اعتبرإلى حد كبير بداية حقيقية لإدراك ضرورة ضبط مسار هذا النوع من التعليم ، للتغلب على المشكلات القائمة وتداركا للإشكاليات والسلبيات التي يعاني منها ، ويكون أكثر قدرة ومرونة على مواجهة ومواكبة التغيرات المحلية والعالمية، والتجاوب معها بشكل أكثر فاعلية .

والمرونة تعني كما ذكر الثبيتي والقرشي(١٤١٨هـ) إلي أنها إشارة لضرورة أن يكون التعليم العالي نظاماً متكيفاً.(الثبيتي ، القرشي ،١٤١٨هـ).هذا مما أدى إلي تهيئة و تكييف الجامعات لمتطلبات اقتصاد المعرفة- المهمة الثانية -ويوضح Ashby في دراساته وتحليلاته المتعلقة بكيفية

تكيف الجامعات مع طبيعة التغيرات البيئية المستمرة ، أن الجامعات ما هي إلا بناءات عضوية تقوم بعملية التمثيل Assimilating والتطور والنمو طبقا لقوانينها ولوائحها الداخلية الخاصة بها .(العسيري ، ٢٠٠٥م) .فالمهمة الثانية مازالت في طور النما والتشكل ولم تكتمل مقومات نجاحها،والسعي لتحقيقها يمكن استجلائه من توجه الدولة نحو اقتصاد المعرفة ، فمحاور خطة التنمية الثامنة تضمنت "تطوير منظومة العلوم والتقنية والاهتمام بالمعلوماتية ودعم البحث وتشجيعه والتوجه نحو اقتصاد المعرفة" . (خطة التنمية الثامنة ، ١٤٢٥ــ ١٤٣٠هـ).

وبتحليل الأهداف العامة والسياسات (التعليم العالي) التي وضعت في ضوء خطة التنمية الثامنة في(تقرير وزارة التعليم العالي ،١٤٢٧هـ) نرى أنها لم تتساير ولم تتوافق بالشكل المطلوب في التوجه نحو اقتصاد المعرفة وهو ما يفرض على مؤسسات التعليم العالي بأن تتصف بصفات المؤسسات المستقبلية و يحتم إعادة صياغة نظام الجامعات وتكييفها لتجابه متطلبات ومتغيرات العصر .

فتبني الجامعات نموذج النظم المتكيفة هو المنهجية والوسيلة الأقدر لتحقيق المهمة الثانية للتعامل مع الحاضر والمستقبل بما يحمله من متغيرات وما يفرزه من تحولات . وهو ما انتهى إليه الثبيتي والقرشي(١٤١٨هـ) من انه إذا نجحت الجامعات السعودية في أن تصبح نظماً متكيفة فإنها بإذن الله تستطيع التعامل مع المستقبل بكل يسر وسهولة . فالمستقبل بما يحمل في طياته من مفاجآت وصدمات يؤثر على النظم التي لا تستطيع التكيف ، والنظام المتكيف كما عرفه قريني (١٩٨٢) هو النظام المفتوح لأفكار وتصورات المجتمع القادر على استيعاب كل التوقعات دون التركيز على الحاضر والمستقبل الممكن الحدوث .والجامعات السعودية لا يمكن أن تحقق سرعة التكيف مع متغيرات ومتطلبات العصر ، ما لم تحسن توقع الحوادث والمتغيرات . وهو ما يتطلب استخدام أساليب ومناهج البحث المستقبلي ، ولكن بطريقة ديناميكية سريعة توفر لمتخذ القرار المعلومات المطلوبة في أسرع وقت ، والإدارة على أساس المعلومات المستقبلية ينبغي أن تكون إدارة متكيفة

سريعة التجاوب مع مؤشرات التغير المستقبلي . وهو ما يعني نموذج نظام إدارة متكيف ونظام معلومات متكيف ، وتبنى هذا النموذج يؤهل الجامعات السعودية لمواجهة المستقبل ويحقق لها صفة المؤسسات المستقبلية التي تتصف بسرعة التعلم والتكيف ، ويتطلب ذلك استخدام مناهج وأدوات وتقنيات حديثة. فالمناهج المستخدمة للتنبؤ بالمستقبل متعددة وجميعها ذات أهمية بالغة بالنسبة لنظام المعلومات المتكيف . فمن المناهج المطلوبة لجعل نظام المعلومات متكيف : ــ

- استخدام منهج حكم الخبراء لاستشراف المستقبل وتصميم حقول المعلومات وتصنيفها وإعطائها صفات تجريدية .
- استخدام منهج تحليل الاتجاهات .

ويمكن أن يمارس نظام التكيف عدداً من الوظائف ومن أمثلة ذلك : ما ذكره بالدرج Baldrdge (١٩٨٣ م) إعادة النظر في علاقة الجامعة بالبيئة الخارجية لتحديد الخصائص والاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية خارج الجامعة وبين الطلبة المقبلين على الجامعة ثم تحديد ما ينبغي على الجامعة فعله تجاه تلك التغيرات . وكذلك ما ذكره ريوبن Rubin (١٩٨٣م) من ممارسة النظام المتكيف لزيادة أو نقص أعضاء هيئة التدريس .

وإستراتيجية الإدارة المتكيفة ربما تكون أكثر أساليب التخطيط الإستراتيجي أهمية وفاعلية وتبنى الجامعات السعودية لنموذج النظم المتكيفة ربما يكون الوسيلة المناسبة لمواجهة المستقبل ومتغيراته المتوقعة وغير المتوقعة. (الثبيتي ، القرشي ، ١٤١٨هـ) .

فجامعة المستقبل لا بد لها من أن تتسم بصفات المؤسسات المستقبلية لعصر المعرفة والمؤسسات المستقبلية هي مؤسسات تعلم (منظمات تعلم) تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وبشكل دائم أشياء جديدة ، وكيف يطبقوا ما تعلموه في واقع عملهم . وتعيش في ظل متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى مواءمة مواردها البشرية معها ، فالتطوير والتحسين المستمر لخدمات المنظمة حاجة ملحة وهدف إستراتيجي يضمن لها البقاء والاستمرار ، ولا يمكن

تحقيق ذلك إلا بوساطة موارد بشرية متعلمة وبمستوى عالي من المهارات .ونستخلص صفات جامعة المستقبل من القراءة في قائمتين قائمة محجوب (٢٠٠٣م) التي تتضمن خصائص وسمات المؤسسة الجامعية . وقائمة عقيلي (٢٠٠٥م)التي تتضمن خصائص المنظمة المتعلمة . لرسم معالم و سمات جامعة المستقبل .

سمات جامعة المستقبل:

١ـ يتسم محور نشاط الجامعة بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأساسية ، مضمونها التعليم والبحث العلمي والذي يتطلب إدارة إبداعية .

٢ـ تعد الجامعة الحلقة المجتمعية الأكثر تماساً مع معطيات المعرفة والتطورات في ميادين اختصاصها و اهتمامها .

٣ـ تعد الجامعة الموقع الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل موطنها الذي تمده بالأطر البشرية والكفاءات والمهارات من خلال مخرجاتها.

٤ـ تضم الجامعة كماً نوعياً من الموارد البشرية المؤهلة لنقل المعارف والمهارات لغيرها .

٥ـ ترتبط الجامعة بنظيراتها من المؤسسات الجامعية الأخرى بصلات ذات طبيعة خاصة تميل في العادة إلى التعاون ولا تخلو من المنافسة .

٦ـ التعلم وسيلة للتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وبشكل مستمر .

٧ـ يركز التعلم في الجامعة على جانب الابتكار والإبداع.

٨ـ يعد الإنتاج المباشر للجامعة فكراً ومعارف ومهارات خاضعاً لمفاهيم اقتصاد المعرفة .

٩ـ يجب أن يكون التعلم مستمراً و متسارعاً وذلك لتعليم الموارد البشرية في الجامعة الأشياء الجديدة قبل المؤسسات التعليمية الأخرى ، فتجديد وتحسين المهارات البشرية المستمر والسريع مطلب أساسي فيها .

١٠ـ الجامعة تستخدم وسائل تعليمية حديثة وتوفر مستلزمات العملية التعليمية .

١١ـ الجامعة هي التي توفر المناخ المادي والمعنوي لتطبيق ما تعلمته الموارد البشرية .

١٢ـ الجامعة تعتبر التعلم وسيلة للتحرك إلى المستقبل .

١٣ـ تنظر الجامعة إلى كل من يعمل فيها على أنه موظف معرفة وتعلم .

١٤ـ الجامعة تنظر إلى التعلم على أنه استثمار بشري لـه عائد كبير وطويل الأجل ، يتمثل بتحقيق المهارة العالية وبشكل مستمر لدى مواردها البشرية.

١٥ـ تعتبر الجامعة التدريب والتنمية صفة من صفاتها الناجحة .

١٦ـ تؤكد الجامعة على ضرورة شمولية التدريب والتنمية لجميع مـواردها البشرية.

(عقيلي ، ٢٠٠٥م) . (محجوب ، ٢٠٠٣م).

المرحلة الثانيـة : تأسيس قواعد البناء :

أ) تحديد المتغيرات البيئية المعاصرة المؤثرة في إستراتيجية بناء الموارد البشرية.

تتحدد متغيرات البيئة الخارجية في :

المتغير الاقتصادي ـ المتغير الاجتماعي ـ المتغير السياسي ـ المتغير الثقافي ـ المتغير التقني .

وتتحدد أهم عناصر البيئة الداخلية في :

الثقافة التنظيمية ــ التقنية المستخدمة .

وقد آثرت الدراسـة عند تحديد المتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية،اقتران متغير البيئة الخارجية بما يناظره من عناصر البيئة الداخلية، لإبراز تصور شمولي يخدم فيما بعد التحليل البيئي (تحليل الفجوة).

المتغيرات الاقتصادية / الاجتماعية / السياسية : ــ

تسارعت في السنوات القليلة الماضية مجموعة كبيرة من المتغيرات الاقتصـادية والسياسـية والتقنية التي أسهمت ــ ولا تزال ــ في إعادة صيـاغة المجتمعات المعاصرة والانتقال بهـا إلى

أوضـاع مغـايرة تماماً لمـا كانـت عليـه فـي الماضـي القريـب ، ممـا يجعلنـا نعيش عصـر التطـوير المستمر . (السلمي ، ٢٠٠٥م :ص ١٠٣) عصر ثورة المعرفة ، وبروز العولمة ، وقيام التكتلات الاقتصادية الكبرى والاقتصاد القائم على المعرفة وغير ذلك من معــالم ومؤشــرات تؤكــد كلهـا أننا باتجاه نشؤ مجتمع كوني جديد هو مجتمع المعرفة ، وباعتبار ما يزخر به تاريخ هذه الأمــة الحضــاري وبما تحمـله من رسالــة سامـية ، فإن الأمر يتطلب نظاماً تعليمياً قادراً علـى المساهمة والمنافســة والتكيف مع هذه التطورات العــالمية(خطة وزارة التربية والتعليم ،١٤٢٥هـ/١٤٣٥هـ) وتسايراً مع توجهات عصر المعرفة تبنت المملكة العربية السعودية التوجه نحو اقتصاد المعرفة في خطة التنمية الثامنة (١٤٢٥هـــ ١٤٣٠هـ) وهدفت في أحد محاورها إلى" تطوير منظومة العلوم والتقنية والاهتمام بالمعلوماتية ودعم البحث العلمي وتشجيعه والتوجه نحو اقتصاد المعرفة" .

(خطـة التنميـة الثامنـة ، ١٤٢٥هـــ ١٤٣٠هـ). وتوالـت الاسـتجابة لتوجهـات عصـر المعرفـة وخطـط التنميـة تباعـاً فـي مؤسسـات الدولـة وخاصـة مؤسسـات التعليم العـالي حيث تضطلع بـدور محوري لتلبية احتياجات عملية التنمية . حيث تبـنت وزارة التعليم العالي مشروع آفـاق (مشـروع الخطـة المستقبلـية للتعليـم الجامعـي في المملكـة العربيـة السعودية) و عقدت العزم علـى إجراء عملية تطوير شاملة لنظام التعليم العالي في المملكة ، وذلك بتطوير خطة مستقبلية طويلة المدى ٢٥ عاماً ، تتناول معالجة التحديات التي تواجه نظام التعليم العالي بكل تعقيداتها وإيجاد الحلول الناجعة لجوانب القصورفي نظام التعليم العالي ، والارتقاء بجوانبه الإيجابية بأسلوب علمي متزن ، وبإتبـاع أسلوب التخطيط الإستراتيجي طويل المدى المستند إلى نتائج علمية وموضوعية.

ويتمثل الهدف العام للمشروع في الارتقاء بكفاءة نظام التعليم العالي (الكفاءة الداخليـة والمواءمـة الخارجيـة) بالمملكـة أمـا أهم الأهداف الجزئيـة للمشروع فهي تحقيق الاستغلال الأمثل والأكفـاء للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي . في ضوء رؤية مستقبلية ورسالة طموحة لنظام التعليم العـالي . وتضـمنت الدراسـات الخاصـة بالمشـروع دراسـة أعضـاء هيئـة التـدريس . التـي تسـتهدف

استشراف جميع الأمور المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس (المورد البشري) بما يضمن الارتقاء بكفاءة أدائه كماً ونوعاً . وتبعاً لمتوالية هذه الاستجابات تبلورت هذه الدراسة .

المتغير الثقافي / الثقافة التنظيمية : -

ثقافة عصر المعرفة ثقافة محابية للتطوير والتغيير ، والتغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر (وفي نظام الحياة عموماً) ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة وليس على أنه استثناء. وعلى الجامعات قبول التغيير باعتباره أمراً طبيعياً واستثماره لإحداث التغيير المخطط له، الذي يهدف باختصار إلى تعديل التنظيم ليتلاءم مع متغيرات البيئة ، والتغيير في ثقافة المنظمة عملية أساسية وسمة مميزة لتطوير المنظمات ، وثقافة التنظيم كما ذكر ملائكة (٢٠٠٧م) تصنع حدوداً قوية على المنظمة وتوجهاتها وإستراتيجياتها وسياساتها وبالتالي يصبح من الصعوبة تغيير هذا التوجه وهذه النشاطات ما لم تتغير تلك الثقافة وتتطور لتصبح أكثر مرونة في التفاعل مع تطور المنظمة . (ملائكة ، ٢٠٠٧م :ص ١٥٦) .

والتطور الذي تشهده الجامعات يخلق تحدياً أمام قدرة الجامعة على التكيف مع الواقع والمستقبل ، والجامعات كنظم متكيفة يفترض منها تطويع ثقافتها وإستراتيجياتها ونظمها مع ثقافة عصر المعرفة والتوجه نحو اقتصاد المعرفة مما يعني تغيراً في التصورات وتكيف مع التطورات تتمثل مظاهرة وسماته من خلال النظر إلى أن الموارد البشرية في تطور مستمر والعاملين ذوي المعرفة (عمال المعرفة) هم الأساس في منظمات التعلم (جامعات المستقبل) وخلق ثقافة تنظيمية محابية للتطوير والتغيير الهادف . وبإرساء ودمج مفاهيم إدارة المعرفة في نسيج الجامعة ونظمها .

المتغير التقني / والتقنية المستخدمة : ـــ

نعيش اليوم في عصر المعلومات ، وأصبحت المجتمعات المتقدمة توصف بمجتمعات المعلومات أو المعرفة ، وهي المجتمعات التي أصبحت تعتمد على المعلومات في اقتصادها وذلك من خلال عمليات إنتاجها ومعالجتها ونشرها والاستفادة منها في بناء مجتمع المعرفة .فالتطور السريع والمذهل في تقنيات المعلومات شمل القطاعات والمنظمات الصناعية والأعمال والتعليم بغرض

تعزيز عملياتها ومخرجاتها ، "فالتغيير والتطور الذي حدث ويحدث في تقنية المعلومات أدى إلى تطور كثيف في بنية المنظمات ، ولعبت تقنية المعلومات دور القائد لعملية التغيير في المنظمات فتبنى المنظمات للتقنيات الحديثة والمتطورة يعزز البيئة الداخلية للمنظمة للتكيف مع المتغيرات الخارجية ". (العطيوي ، ٢٠٠٥م ،:ص٦١ ــ ٦٧) .

وفي ضوء هذا التطور والتسارع المستجد في تقنية المعلومات ، تبرز خطورة التأخر عن مسايرة التوجه العالمي في استغلال هذه التقنيات ،وهذا ما دعا الدولة ممثلة في وزارة الاقتصاد والتخطيط إلى الاهتمام والتركيز في خطة التنمية السابعة(١٤٢٠ ــ ١٤٢٥هـ) على محور خاص بقضايا المعلوماتية وإلى وضع العديد من السياسات التي تهدف إلى تحسين مستوى دقة المعلومات وتوافرها في الوقت المناسب من الناحية الكمية والنوعية في جميع المجالات من خلال :

١. إعداد الطاقة الوطنية وتنميتها في مجال المعلوماتية.
٢. العمل على نشر الخدمات والتقنية المعلوماتية في المجتمع ورفع مستوى الوعي المعلوماتي.
٣. إدخال تقنيات المعلوماتية ونشرها في الجهات الحكومية والخاصة . (خطة التنمية السابعة ، ١٤٢٠ ــ ١٤٢٥هـ : ص١٢٦) .

أما خطة التنمية الثامنة (١٤٢٥ ــ ١٤٣٠هـ) حاز الاهتمام بتقنية المعلومات وتطويرها وتوظيفها بعداً إستراتيجياً مهماً فيها ، فأحد المحاور الستة لخطة التنمية الثامنة هو " تطوير منظومة العلوم والتقنية والاهتمام بالمعلوماتية ودعم البحث العلمي وتشجيعه والتوجه نحو اقتصاد المعرفة "(خطة التنمية الثامنة ، ١٤٢٥ ــ ١٤٣٠هـ) .

وفي هذا الإطار يضطلع نظام التعليم العالي ممثلاً في وزارة التعليم العالي بدور محوري في مسايرة وتحقيق توجهات وأهداف الخطط التنموية للدولة إذ شملت الدراسات الخاصة في مشروع آفاق(مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية١٤٢٥ ــ ١٤٥٠هـ) دراسة تختص بنظام تقنية المعلومات والاتصالات ، واستمدت هذه الدراسة أهميتها من وجود

الحاجة الماسة لوضع نظام فاعل لتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات ، وبناء المعلومات الإدارية بين أجزاء ووحدات نظام التعليم العالي القائمة والمستقبلية ، بهدف رفع مستوى الاستجابة في اتخاذ القرارات والارتقاء بجودة العمل على جميع المستويات ، وفي كافة المجالات المؤثرة في نظام التعليم العالي ، ودراسة أخرى اختصت بتقنيات التعليم ،حيث تمثل تقنيات التعليم عنصراً هاماً في نجاح العملية التعليمية وتتطلب استخدام أنسب تقنيات التعليم لتحسين مستوى جودة التحصيل وتشجيع الطلب على التعليم وزيادة الكفاءة الداخلية والمواءمة الخارجية لنظام التعليم العالي .

ب- التطبيقات الإستراتيجية :-

تعتبر التطبيقات الإستراتيجية كما ذكر ديسلر(٢٠٠٣م) "من أحدث الممارسات في مجال التطوير التنظيمي في تغيير المنظمات إذ تستهدف تحقيق التوافق بين كل من : إستراتيجية المنظمة ، الثقافة التنظيمية ومتغيرات البيئة الخارجة ".(ديسلر،٢٠٠٣م).

المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتقنية تتداخل في التأثير على أداء الجامعة لأدوارها المستقبلية ، وهو ما يستدعى توافق هذه المتغيرات مع ثقافة الجامعة التنظيمية ونظمها المستقبلية، من أجل التنبؤ بصورة واضحة المعالم لمستقبل الجامعة ، فالتطوير و التغيير والتخطيط الاستراتيجي يتطلب عادة إجراء تغييرات مثل التغيير في الثقافة التنظيمية لإحداث هذا التوافق، وهو ما يتطلب تطبيقات إستراتيجية تحققه، ووفقاً لذلك تحدد الدراسة أهم التطبيقات الإستراتيجية في إحداث التوافقيات التالية :-

نظا م الجامعة/ نظام متكيف

وإدارة الجامعة/ إدارة معرفة إدارة تغيير إدارة تطوير.

وإستراتيجية بناء الموارد البشرية/ تقوم على النظم المعرفية ونظم الكوادر المعرفية

وتستخدم الدراسة منهج السيناريو لإيجاد تطبيقات إستراتيجية في الجامعات السعودية(جامعة أم القرى) **تحدث التوافق المطلوب** والجدول التالي يوضح أمثلة لتطبيقات إستراتيجية :-

جدول رقم (٢)

تطبيقات إستراتيجية	صور من التطبيقات الإستراتيجية ونتائجها
▪ إرساء ودمج مفاهيم إدارة المعرفة / اقتصاد المعرفة في نسيج الجامعة ونظمها .	**▪ صبغ الجامعة بصبغة اقتصاد المعرفة ((صبغة الله ومن أحسن من الله صبغة ونحن له عابدون)) البقرة الآية (١٣٨) .**
▪ عكس المعرفة كظاهرة تنظيمية .	**▪ يتطلب هذا الفهم المشترك للمعرفة وذلك بإتاحة الفرص لجميع عناصر المؤسسة الجامعية ليتحاوروا حول المعرفة .** **▪ المشاركة في الممارسات المعرفية الأمثل من خلال مشاركة الموارد البشرية(أعضاء هيئة التدريس) في المؤتمرات والندوات .**
▪ تكوين وتنمية الرصيد المعرفي للجامعة وبناء الخبرات .	**▪ إنتاج وتوزيع المعرفة من خلال تشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار في أبحاثهم وعطائهم الفكري والعلمي .** **▪ حصر الرصيد المتوافر من الموارد البشرية والاحتياج منه كماً ونوعاً .**
. استثمار المعرفة والتقنيات الحديثة والمتطورة في تنمية قدرات الجامعة وتأكيد تفوقها وتميزها في مجال نشاطها .	**. اعتماد البحث العلمي المنظم والتطوير التقني سبيلاً لحل مشكلات الجامعة .** **. توظيف القدرات والموارد العلمية والبحثية للجامعة بما يحقق أهدافها .** **. تعزيز المعرفة داخل الجامعة والتي تشمل المعرفة الصريحة والضمنية بالتقنية وتبادل الخبرات .**

المرحلـة الـثالثة : إجـراءات البنــاء:-

١ . الخيار الإستراتيـجي (تحـليل دور المـورد البشـري فـي الجامعــة)

أ)   تحـديد الخيــار الإستراتيجــي والــدور الإستراتيــجي للجامعــة.

أولاً - تحليل أوضـاع الموارد البشرية في الجامعات   :-

يعتبر أعضاء هيئة التدريس (المـوارد البشـرية)من أهم المتغيرات في معادلـة النوعية والجودة فـي القطـاع التعليمـي، وأحـد أهـم مـدخلات العمليـة التعليميـة ،وتقـويم المسـتوى النـوعي للمؤسسـة التعليمية يتم بناء على نوعيتهم ومدى كفاءتهم ،و إحداث التغيير والتطوير في نظـام التعليم الجـامعي والاستجابة لمتطلبات المواءمة،يأتي أولاً من بوابـة رفـع كفـاءة أعضـاء هيئـة التـدريس ،ممـا يفـرض مراجعة عملية جذرية لنظم الاختيـار و التعيين والترقيـة والتقويم والتطـوير الخاصـة بهـم فـي ضـوء الاتجاهات العالمية .(العسيري،١٤٢٥هـ).وهو ما أشار   إليه المؤتمر الإقليمي العربـي حـول التعليم العـالي الـذي انعقـد فـي بيـروت عـام (١٩٩٨م) مـن أن أوضـاع أعضـاء هيئـة التـدريس فـي التعليم العالي العربي بشكل عام لا تطابق بعض المعايير الدولية كما حددتها التوصية الدولية حول أوضـاع هيئات التدريس في التعليم العالي التي أقرها المؤتمر العام لليونسكو عام(١٩٩٧م) لهذا أكدت خطـة العمـل التـي أقـرت فـي المـؤتمر علـى أنـه ينبغـي للحكومـات ومؤسسـات التعلـيم العـالي أن تعتمـد الإسـتراتيجيات الملائمـة فـي اختيـار أعضـاء هيئـة التـدريس وإعدادهم ،ومواصـلة تنميـة مهـاراتهم المهنية ، كما أكدت هذه الخطة على أنه يتعين على كل مؤسسة انشاء مركز للتطوير المهنـي ،ورفـع الأداء التدريسـي لأعضـاء هيئـة التـدريس فيهـا .كمـا ينبغـي تطـوير الاسـتراتيجيات الملائمـة لتعزيـز القدرة على إجراء الأبحاث، خاصة الأبحاث الهادفة إلي اكتساب المعرفة وتوسيعها وتعميقها ونشر نتائجها . (إعلان بيروت ،١٩٩٨م) . فأي خلل في نوعية أعضاء هيئة التدريس(المـوارد البشـرية) سيلقي بظلاله على كفاءة مؤسسات التعليم العالي مما يترتب عليه قصور في جودة العملية التعليمية

وبالتالي جودة مخرجاتها .ولضمان النوعية وتحقيق الجودة للموارد البشرية يقترح الزهراني(١٤٢٣هـ) الآليات التالية : ــ

- وجود سياسات واضحة لتحديد المواصفات المطلوبة في الهيئة الأكاديمية من حيث المهارات والقدرات والاتجاهات والقيم الأخلاقية و العلمية .
- توفر سياسة توظيف محددة تضمن اختيار أعضاء هيئة التدريس وفقا للمواصفات المطلوبة وتوفر لهم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيعهم على جودة الأداء والإنجاز.
- وجود سياسات تضمن توفير برامج خاصة للتنمية والتطوير المستمر لقدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس وتركز على تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة وتطبيقها للارتقاء بجودة التدريس والبحث. (العسيري ،١٤٢٥هـ).

ثانياً- الموارد البشرية من منظور المستقبل : -

إن حل المشكلات القائمة على أعتاب القرن الحادي والعشرين ستتحدد تبعاً لتصورنا لمجتمع المستقبل ،ووفقاً للدورالذي يعهد به إلى التعليم عموماً وإلى التعليم العالي بوجه عام .(اليونسكو، ١٩٩٨م) .

في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة ، الأنظار تتجه صوب مؤسسات التعليم العالي باعتبارها عماد بناء مجتمعات المعرفة. وهو ما يشكل فهماً جديداً للجامعة وأعمالها ،إذ تسعى منظمات اقتصاد المعرفة جاهدة نحو دعم وبناء الميزة التنافسية لها ، المتمثلة في مواردها البشرية فقد ذكر طايل (٢٠٠٥م) أنه في ظل اقتصاد المعرفة لا يؤخذ كل عنصر بشري على أنه رأسمال بشري يعتدّ به ، وإنما يراد برأس المال البشري العناصر المفكرة المبدعة القادرة على الابتكار ، ذات القدرات العلمية المتميزة،التي تكون الميزة التنافسية الوحيدة للمنظمات في صراعها من أجل البقاء ويطلق على هذه النوعية من العنصر البشري عمالةالمعرفة . (طايل ، ٢٠٠٥م) .

وتتفق جميع الآراء على أن نجاح المؤسسة التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) في عصر المعرفة والمعلوماتية يتوقف بالدرجة الأولى على نجاحها في إحداث نقلة نوعية في مواردها البشرية (الأستاذ الجامعي) وذلك للدور المحوري للأستاذ الجامعي في إحداث وقيادة إبداع المعرفة .

بالنظر للمورد البشري من خلال مسارين (دورين) المسار الأول كقائد لإبداع أجيال التعلم القادمة يتضح دوره كمعلم . والمسار الثاني كمحدث لإبداع المعرفة من خلال البحث العلمي يتضح دوره كباحث . ومحصلة المسارين هو مسار ثالث بناء مجتمع المعرفة يتضح دوره في خدمة المجتمع .

وفي ظل هذه الأدوار نستهل القول بما ذكره على (٢٠٠٥م) : من أن كل شخص باستطاعته أن يتعلم ولكن ليس باستطاعته أن يصبح معلماً ، لذا فإن قدرة المعلم لا بد أن تسبق قدرات متعلميه في قائمة الأولويات ، فتربية عصر المعرفة تتسم بضخامة المعرفة وتنوع مصادرها وطرق اكتسابها ، ووسائط تعليمها ، مما يحتم إعداد وبناء خاص للمعلم ينمي لديه نزعة التعلم ذاتياً ، ففاقد الشيء لا يعطيه ، إن على المعلم أن ينمّي قدراته ومعارفه ، ويلم ألماماً عميقاً بمناهج التفكير وأسس نظرية المعرفة ، وأن يكتسب مهارات التدريس والموارد التعليمية المختلفة في بيئة الوسائط المتعددة ، مما يضفي على مهمة التدريس الإثارة ، التي بلا شك ستحرر المعلم من قوقعة القاعة ، ليواجه هو وطلابه المجتمع والعالم على اتساعه ، مما سيؤدي ــ حتماً ــ إلى تنمية قدراته ، وإغناء معارفه ، علاوة على ذلك فإن البرمجيات التعليمية لا تغطي حالياً إلا جزءاً ضئيلاً من مطالب التعليم الرسمي ،ولن يمضي وقت طويل حتى تستطيع نظم التعليم الآلية محاكاة المعلم البشري وهو ما سيفقد معلم عصر المعلومات سلطة احتكار المعرفة ــ ليتغير دوره ــ من كونه ناقل للمعرفة إلى كونه مشاركاً وموجهاً يقدم لطلبته يد العون لإرشادهم إلى موارد المعرفة ، وفرص التعلم المتعددة المتاحة عبر الانترنت ، لتصبح مهمة المعلم مزيجاً من مهام المربي القائد ، ومدير المشروع البحثي والناقد والمستشار .(علي ، ٢٠٠١م) .

ثالثاً- المورد البشري خيار استراتيجي :-

جـوهر صيـاغة إستراتيجية الجامعـة هو الاعتماد على المـورد البشـري كمـيزةتنافسيـة فكما ذكر ديسلر (٢٠٠٣م) " من أن بعض المنظمات تصيـغ إستراتيجيـتها بهـدف الاستفـادة من الميزة التنافسية المبنية على الموارد البشرية " (ديسلر ، ٢٠٠٣م :ص ٥٩).

حيث باتت جـودة المـورد البشري ميزة تنافسية ، ترتكز إليها المؤسسات التـي تسعى إلـى التفوق والتميز إزاء منافسيها ، الأمر الـذي جعل منها خياراً وهدفاً إستراتيجياً علـى قدر عـال من اهتمـام عموم الجامعات .والدور الإستراتيجي الذي نتوقع للجامعـة أن تلعبـه هو التوسع فـي احتـواء وقبـول نماذج جديدة من المـوارد البشرية ، وهذا مما يساعد الجامعة على إظهار مـدى قدرتـها التنـظيمية في بناء مواردها البشرية بما يخدم مركزها التنافسي ، ويساعد أيضـاً علـى استدامة قدرات الجامعـة المتميزة تبعاً لقاعدة خير خلف لخير سلف.

والموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لها دور داعم وأساسي في إيجاد علاقة تكامـلية بين الجامعة والمجتمع. فالدور الأساسي للمورد البشري هو إنتـاج وتوزيـع وتقاسم المعرفـة والمشـاركة في الممارسات الأفضل وهذا ممـا يؤدي بـدوره نحو بنـاء مجتمـع المعرفة(فالبنـاء الاجتمـاعي فـي عصـر المعرفـة يدور حـول مجتمع المعرفة) .وعلى هذا فمن الضروري أن يكون لدى الجامعـات -*توجهاً إستراتيجياً* - واضحاً حول نوعيـة ومقدار المـوارد البشرية الأكثر ملائمـة لطبيعـة أعمالهـا وأدوارها الكلاسيكيـة الثلاث (التدريـس ، البحث العلمـي ، خدمة المجتمـع) لتكتسب الجامعـات صفات مؤسسات المستقبل. و يتحدد -*الخيار الاستراتيجي* – للجامعات السعودية في عصر المعرفة فـي نمـو المـوارد البشـرية المتفوقـة نوعيـاً، خاصـة فـي ظـل نـزوع الجامعـات السـعودية لاسـتثمار مواردها وقدراتها في استيعاب التطورات المعرفيـة المتسارعة وتوظيفها لصـالح نموهـا وتطورهـا وتميزها.

ب) تقييم الخيار الإستراتيجي (تحديد خصائص ومعايير الموارد البشرية)

- **خصائص الموارد البشرية المستقبلية (عمالة المعرفة) : -**

الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي (جامعات ، كليات ، معاهد ...) تتسم بخصائص وسمات تختلف كلياً عن الموارد البشرية لمؤسسات إنتاجية أو خدمية أخرى ، الأمر الذي يظهر تأثيره على نوعية الموارد البشرية الممثلة لها ، والمتوافقة مع متغيرات العصر وتطوراته في ميادين التربية واهتماماتها المستقبلية .وتعمل الافتراضات الجديدة لعصر المعرفة تحولاً في مجال الرؤية للمورد البشري باعتباره عامل معرفة ومن أهم الأصول لمنظمات اقتصاد المعرفة فهم يتطورون باستمرار توافقاً مع متطلبات العصر ومستقبلية المعرفة .

فعامل المعرفة يوجد في اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على المهارات المعرفية والتخصصات العالية. والدور الذي يلعبه عمال المعرفة في الجامعة مرتبط وناشئ من معرفتهم العلمية التي تحدد قيمة ومركز الجامعة ، فالخصائص الفريدة لعمالة المعرفة في الجامعات وتكامل اختصاصاتهم تسهم في صبغة الجامعة وصياغتها كمؤسسة مستقبلية فعملهم الجوهري هو المعرفة المتخصصة المتقدمة التي هي قلب العمل العلمي والتقني فهم المهنيين المعرفيين والمفكرين الذي منتجهم هو الفكر والمعرفة وهذا مما يدعم ويعزز مكانتهم العلمية بشكل كبير في مجتمعات المعرفة.

- ***معاييرنوعية الموارد البشرية المستقبلية : -***

يعّد محجوب (٢٠٠٣م) التفكير بمعايير اختيار وتعيين الموارد البشرية من أعقد المهمات التي يواجهها المختص قبل المعني بمثل هذه القرارات ، والسبب الرئيس يرتبط بمفهوم المعايرة ذاته كونه ينحو باتجاه الموضوعية والتقييس ، ويبتعد عن الانطباعية الذاتية ، وإن كان الأمر كذلك في السياق العام فسنجده أكثر تعقيد وصعوبة إذا ما كان موضوعه المؤسسة الجامعية (جامعة ، كلية ، قسم) أما إذا أضفنا لها وصفا بأنها في دولة عربية فربما النصيحة الذهبية ترك الأمر ، عندما يكون المعيار اللامعيار في الاختيار عموما . فتقديم وصفات جاهزة بخصائص المورد البشري ،والإفتاء

بمعايير نهائية وقياسات جاهزة كما ذكر محجوب قد تكون محض إرهاصات نظرية مما دعاه إلى وضع إطار لقاعدة الاختيار مضمونها أن المورد البشري المناسب هو الذي يحقق أهداف اختياره.

(محجوب ، ٢٠٠٣م) .

[إن إشكالية إيجاد معايير ضابطة لعملية تقدير نوعية المورد البشري ، لا نجدها مدعاة لترك محاولة بناء تصورات منهجية تنحى باتجاه المستقبل للمورد البشري] .

المعايير النوعية للموارد البشرية

إن محتوى معايير جودة المورد البشري هو تعبير عن نوعية (مواصفات) المورد البشري (عضو هيئة التدريس) في جامعة المستقبل ، اعتماداً على قاعدة المورد البشري الأمثل لجامعة المستقبل هو الذي يحقق أهداف جامعة المستقبل من مواردها البشرية . وهذا يعني أن بناء المعيار يتضمن مهام ومسؤوليات المورد البشري (عضو هيئة التدريس) في جامعة المستقبل .

منهجية بناء مصفوفة معايير المورد البشري في جامعة المستقبل :

استهدفت الدراسة من تقديم (الموارد البشرية من منظور المستقبل السابقة) تحديد مهام ومسؤوليات (أدوار) المورد البشري مستقبلاً ، وتقديم (خصائص الموارد البشرية المستقبلية السابقة) رسم سمات وخصائص المورد البشري كعامل معرفة ، و اعتبارالمزاوجة بين هذين البعدين هو الذي يُشكل الأداء الأمثل للمورد البشري ، وبناء أداته (ممثلة بمعاييره) . وخلاصة هذا تعني أن تحديد مواصفات المورد البشري (عضو هيئة التدريس) الأكثر اقتداراً في الإيفاء بمتطلبات الأداء الفعال في جامعة المستقبل . هو ما ورد في هذين البعدين .

واستناداًعلى ماسبق تم إنشاء مصفوفة معايير نوعية (جودة) المورد البشري لجامعة المستقبل تم فيها :

I- توظيف فعال لمعايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية .

II- توظيف أسس ومعايير تقييم أعضاء هيئة التدريس ، ومعايير تعيين واختيار القيادات الإدارية والأكاديمية .من دراسة محجوب (٢٠٠٣م) بعنوان إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية : دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة .

فيما وجدناه متسق وداعم لهدف الدراسة في تقدير نوعية المورد البشري ، وذلك وفق رؤية بحثية تنظر للمورد البشري كعامل معرفة .

III- من أجل أن تكتسب تلك المعايير (في مصفوفة معايير الموارد البشرية المستقبلية) الموضوعية حاولت الدراسة أن تطرح المعيار النوعي (العناصر الأساسية) في صورة قابلة للقياس / قياس كمي (ذو دلالة إحصائية) أي قابلة للوصف الواضح والدقيق عند المقارنة الذي يمكن أن يمنحها صفة المعايير الموضوعية ، ويسّهل أمر إدراك الحدود المطلوبة في مواصفات المورد البشري لجامعة المستقبل . حيث حُدّد لكل معيار مؤشرات ودلائل على جودة المعيار قابلة للقياس ، إذ أن كل معيار من تلك المعايير له أساليب وتحليلات ومؤشرات كُثر ، ولكن اختصت الدراسة بطرح المؤشرات ذات الدلالة الإحصائية فقط . و تحوي المعايير ـ معايير تعيين ـ معايير مهنية ـ معايير قدرات إبداعية .وبهذا تتحدّد مرحلة تحليل دور المورد البشري في جامعة المستقبل إذ ستعتمد الممارسات المعرفية (التقديرالكمي والنوع للموارد البشرية) على مصفوفة معايير الموارد البشرية المستقبلية وهذا ما ينعكس أثره في الخطوات التالية عند تحديد القضايا الإستراتيجية (حاضراً) وعند وضع الخطة الإستراتيجية في بعدها المستقبلي (التنبؤي) فمثلاً : نسبة أستاذ : طالب كمؤشر على معيارجودة التعلم والتدريس (العملية التعليمية) للمورد البشري. يشكل تقديرها الكمي تحديدها كقضية إستراتيجية تتحدد كهدف إستراتيجي في إستراتيجية بناء الموارد البشرية .

وعلى ذلك نعرض مصفوفةالمعايير(تحديد نوعية المواصفات المستهدفة) وهذه العناصرلاتمثل بالضرورة حصراً جامعاً مانعاً قدر ما هي محاولة لإحاطة واسعة بخريطة مواصفات المورد البشري كعامل معرفة .

معايير (مواصفات) المورد البشري في جامعة المستقبل

جدول رقم (٣)

المعيار	أبعاد المعيار	متطلبات تحقق المعيار/ بدائل عدم تحقق المعيار	مؤشرات ودلائل على جودة المعيار	وصف عام للممارسة الجيدة للمعيار
المؤهل والخبرة	المؤهل : ـ أستاذ ـ أستاذ مشارك ـ أستاذ مساعد الخبرات : ـ خبرات علمية / بحثية مناصب إدارية عضوية الجمعيات والمؤسسات العلمية	• تصميم إجراءات للتوظيف والتعاقد التي تضمن أن عضو هيئة التدريس مؤهل في مجال تخصصه . • تصميم سجل للخبرة الأكاديمية والإدارية لكل مورد بشري (عضو هيئة تدريس) .	التحقق من سمعة ومكانة المؤسسة العلمية التي أصدرت هذه المؤهلات ، وما إذا كانت وزارة التعليم العالي تعترف بها أم لا مدتها ـ موقعها مدتها ـ موقعها صفة العضوية وتاريخ الحصول عليها .	لا يعني تقييم مؤهلات وخبرات ـ الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس) التحقق من أن لديهم مؤهلات بالمستوى المطلوب وحسب ، وإنما يعني ذلك التحقق ما إذا كانت لديهم المعرفة والمهارة لتدريس مقررات بعينها ، وهو ما يعني أهمية تعيين أعضاء هيئة تدريس ذوي مستويات من المعرفة والمهارة تتناسب مع البرامج التي يدرسونها ، والمهام الموكلة إليهم . مما يؤدي إلى تحول في عملية توظيف عضو هيئة التدريس (المورد البشري) من أداء مهام بسيطة إلى توظيفه لتأدية مهام متعددة ومعقدة
جودة التعلم والتدريس	مهارات معرفية • مهارات التعلم والتدريس مهارات تقنية • القدرة على استيعاب ومواكبة التقدم العلمي والتقني	متطلب : ـ برامج في المجال التربوي (مؤهل تربوي) متطلب : ـ دورات وبرامج لاستخدام تقنيات التعليم بدائل : ـ برامج للتنمية المهنية للموارد البشرية (لعضو هيئة التدريس) في المجال التربوي والتقني	يمكن الحصول على دليل لجودة التعلم والتدريس من خلال : ♦ مؤهلات أعضاء هيئة التدريس ♦ نسبة عدد الطلاب : أستاذ ♦ نسبة المخرجات / المدخلات للطلاب ♦ عدد / ونوع برامج ودورات تقنيات التعليم للموارد البشرية ♦ معرفة مدى استخدام الموارد البشرية (عضو هيئة التدريس) لتقنيات التعليم في الموقف التعليمي .	إن مجرد حصول عضو هيئة التدريس على الدكتوراه في مجال التخصص الأكاديمي ، لا يعني كفاءة العضو على التدريس ، حيث أن امتلاك المعلومات لا يكفي وحده لخلق مدرس جيد ، وإنما يجب أن يمتلك : القدرة (مهارات التدريس والتعلم) والوسيلة (تقنيات التعليم) اللتان تساعدانه على إيصال علمه إلى طلبته . وأن يكون قادراً على التفاعل الإيجابي معهم ، إذا تعد جودة التدريس أمراً بالغ الأهمية ، مما يوجب على عضو هيئة التدريس أن يمتلك المهارات العلمية اللازمة للتدريس من أجل الارتقاء بالموقف التعليمي إلى صورته المثلى . وهذا يعني مواءمة أعضاء هيئة التدريس للقيام بالمهام الموكلة إليهم في إطار العملية التعليمية .

المعيار	أبعاد المعيار	متطلبات تحقق المعيار/ بدائل عدم تحقق المعيار	مؤشرات ودلائل على جودة المعيار	وصف عام للممارسة الجيدة للمعيار
الأصالة والإبداع في البحث العلمي	مهارات فكرية وبحثية علمية . • القدرة على استيعاب مناهج المعرفة الحديثة ومواكبة التقدم العلمي (المعرفي) . • الإيمان بالبحث العلمي ودوره وضرورة تطبيق نتائجه . • توظيف المعرفة في إحداث نقلة في المستوى النوعي للبحث العلمي (المعرفة) .	متطلب : - - مشاركة الموارد البشرية في الأنشطة العلمية لضمان أن يكونوا على علم بآخر التطورات في مجال تخصصهم ، وفي مجالات المعرفة بصفة عامة . • تطبيق استراتيجيات التنظيم العلمي في الجامعات يقترح هنا استخدام إستراتيجية خرطنة المعرفة وهي تعني رسم خرائط للمعرفة أي التعرف على الموارد البشرية وطلبة الدراسات العليا الخبراء في مجال ما وربطهم من خلال شبكة معلوماتية ، والتعرف عليهم عند الحاجة إليهم لاستثمار خبراتهم .	• عدد البحوث العلمية المنشورة في مجلات علمية رصينة معتمدة (محكمة) . عدد الكتب المؤلفة والدراسات الموثقة عدد المؤتمرات العلمية المشارك فيها أو المشرف على تنفيذها . • نسبة الأساتذة الباحثين • نسبة أستاذ إلى مجموع الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس).	التفكير المنهجي المنظم والواضح والقدرة على التحليل والاستنتاج التي تتجلى في الأبحاث والدراسات والكتب التي تتميز بالأصالة والإبداع .
التميز الشخصي	مهارات قيادية • القدرة على اتخاذ القرار ، وإدارة المرؤوسين (القدرة على تحمل المسؤولية الإدارية) • القدرة على تقديم الاستشارات التنظيمية .	متطلب : - • آلية محددة وواضحة يعتمد عليها عند اختيار القيادات الإدارية من الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس) . • ممارسة العملية الإدارية وتدوير المناصب القيادية . والمجالس واللجان العلمية . بين (أعضاء هيئة التدريس)الموارد البشرية .	• عدد ونوع المساهمات الإدارية . • الالتزام باللوائح والتعليمات الجامعية. أي تدني المخالفات الإدارية . • استخدام الأساليب العلمية وإدارة الميزانية للمؤسسة الجامعية .	• يتوافرلدى المورد البشري الوعي الكافي بالأنظمة الاكاديمية والإدارية. • الحرص علىالمساهمة في الأعمال الإدارية لإمتلاك خبرات تساعد على إسنادمهام ومناصب إدارية للمورد البشري.

وصف عام للممارسة الجيدة للمعيار	مؤشرات ودلائل على جودة المعيار	متطلبات تحقق المعيار/ بدائل عدم تحقق المعيار	أبعاد المعيار	المعيار
• إنماء الفعاليات الطلابية اللاصفية التي تظهر مدى قدرة الموارد البشرية في التأثير على طلبته إيجابياً ، وكذلك مساندة طلبته. • والوعي بالمهام الأساسيةممثلة بالإشراف الاكاديمي والتربوي والإداري .واهتمامه بالواقع الاجتماعي والثقافي بمحيط الجامعة ومجتمعها.	• عدد زيارات الطلاب في السجل الإرشاد الأكاديمي. • تعدد أساليب الإرشاد الاكاديمي التي يتبعها المورد البشري مع طلبته .	• آليات محددة وواضحة لمساندة تعلم الطلاب والإرشاد الأكاديمي .	• مهارات الاتصال	التميز الشخصي
• المساهمة بفعالية في اللجان المحلية والجمعيات من أجل تنمية اجتماعية • المساهمة في إجراء دراسات خاصة بمشكلات المجتمع وتقديم الخبرة والرأي لمؤسسات المجتمع ونشر ثقافة المعرفة لبناء مجتمع المعرفة مجتمع خير أمة.	• عدد المشاركات في الندوات التي تناقش قضايا مجتمعية • عدد برامج التنمية الاجتماعية • عدد مساهمات أعضاء هيئة التدريس في المساهمات الاجتماعية • انتساب عضو هيئة التدريس في لجان المجتمع ومشاريعه التطويرية	• إعدادسجل بمساهمات الموردالبشري في برامج خدمة المجتمع • إعداد تقارير سنوية عن أبرز الإنجازات والمعوقات التي تواجه المورد البشري . • التنسيق بين الوحدات المختلفة في الجامعة عن تقديم المساهمات المجتمعية لتجنب التكرار والتضاد في نوعية الخدمة . • شمول معايير الترقية والتقويم الخاصة بالمورد البشري إسهاماته المجتمعية .	• مهارات إثراء المعرفةالمجتمعية	بناء مجتمع المعرفة

٢. *مسار التخطيط المستقبلي:*

المسار الأول : ــ بناء الرؤية الاستراتيجية

الرؤية الإستراتيجية : أهميتها- ماهيتها - مكوناتها

أهميتها: بناء رؤية إستراتيجية هو أن نعمل ولدينا تصور واضح مشترك للبناء الذي نريد أن نقيمه.

ماهيتها : صورة ترسم بالكلمات لتوجه العمل بالجامعة على مدى زمني بعيد (١٠ - ٣٠ سنة) فهي تعبر عن الأمل أو الطموح الذي تسعى الجامعة إلى تحقيقه خلال تلك الفترة .

مكوناتها : تتضمن الرؤية الإستراتيجية شأنها شأن أي صورة ترسم للتعبير عن كيان ما في فترة زمنية معينة نوعين من العناصر هما : ــ

أ- عناصر تعبر عن هوية هذا الكيان ومن ثم فهي ثابتة لا تتغير مع الزمن (حتى لو تم التعبير عنها بطريقة مختلفة من وقت إلى آخر فإنها تحمل دائماً نفس الجوهر ونفس المضمون) ونظراً لأن هوية أي مؤسسة تتحدد بالقيم الباعثة على نشأتها والتي تعرف بالقيم الأساسية (Core Values) والرسالة (Mission) التي تعمل على تحقيقها استجابة لهذه القيم .

ب- عناصر متغيرة تعبر عن التغير الذي يطرأ على هذا الكيان على مدى الزمن ، وهي تعني بتصور الحال الذي تكون عليه الجامعة في حالة نجاحها في تحقيق رسالتها في زمن معين .لذلك فهي تتضمن تحديد الهدف البعيد long Term coal الذي يعبر عن ما ينبغي أن تلتزم الجامعة بتحقيقه ، استجابة لرسالتها . بعد فترة زمنية بعيدة نسبياً (١٠ ــ ٣٠ سنة) ، ووصفاً للحالة التي تكون عليها الجامعة عند إنجاز هذا الهدف والتي تعرف بالرؤية Vision.

وبناءً على ما تقدم فإن مكونات الرؤية الإستراتيجية للجامعة تتضمن أربعة مكونات هي :

القيم ــ الرسالة ــ الهدف البعيد ــ الرؤية

ويطلق على العناصر الأربعة مجتمعة الرؤية الإستراتيجية من باب إطلاق اسم الجزء على الكل . لأن الرؤية هي نتاج العناصر الثلاث الأولى.(دليل التخطيط الإستراتيجي ، ٢٠٠٦م) .

القيم (Core Values) : ـ

ما هي القيم الإسلامية؟

القيم الإسلامية كما أوضحها أبو العينين (١٤٢٠هـ). مجموعة من المعايير والأحكام النابعة عن تصورات أساسية عن الكون والحياة والإنسان والإله ، كما صورها الإسلام وتتكون لدى الفرد والمجتمع من خلال التفاعل مع المواقف والخبرات الحياتية المختلفة ، بحيث تمكنه من اختيار أهداف وتوجهات لحياته تتفق مع إمكانياته ، وتتجسد من خلال الاهتمامات أو السلوك العملي بطريقة مباشرة وغير مباشرة .(بن حميد وآخرون ،١٤٢٠هـ :ص٧٩).

القيم في مفهوم الإستراتيجية الجامعية:-

هي المبادئ التي يجتمع عليها المعنيون بالجامعة منذ نشأتها ، وعلى مدى تاريخها وهي التي تدعوهم إلى الفخر بالانتساب إليها والتمسك بها . فهي المبادئ الراسخة والثابتة للمؤسسة تصلح لكل الأزمنة ولا تتطلب تبريراً خارجياً ، ويتم اختيارها بغض النظر عن البيئة المحيطة أو المنافسة أو رغبات الإدارة وتظل موجودة ولو أدى الأمر إلى حدوث مضار مترتبة على التمسك بها (يضحى من أجلها ولا يضحى بها).(دليل التخطيط الإستراتيجي ، ٢٠٠٦م) . وفي هذا السياق نشير إلى أن القيم من أهم عناصر ثقافة المنظمة حيث عرف العتيبي (٢٠٠٥م) ثقافة المنظمة " بأنها القيم المشتركة في علاقات أفراد المنظمة " . (العتيبي ، ٢٠٠٥م) .

الرسالة (Mission) : -

رسالة الجامعة تعبر عن ما تقوم به الجامعة لتحقق مبادئها الأساسية في الواقع على مدى وجودها ، أي تعبر عن الغرض من نشأة الجامعة ومبررات وجودها . ورسالة الجامعة وقيمها الأساسية يمثلان معاً المكون الثابت للرؤية الإستراتيجية والذي لا يتغير عبر الزمن ، لذلك فإنهما يتكاملان في إبراز هوية الجامعة وتحديد الإطار الجامع الذي تندرج تحته كافة أنشطتها على مدى وجودها .

ونص رسالة الجامعة (Mission statement) هو عبارة عن تعبير موجز بليغ للإعلان عن الغرض من نشأة الجامعة ومبررات وجودها . (دليل التخطيط الإستراتيجي ، ٢٠٠٦م).

الهـدف البعيـد (Long Term) : -

الهدف البعيد يجيب على السؤال : ما الذي تلتزم الجامعة بإنجازه وفاء لرسالتها ، وقيمها الأساسية خلال فترة زمنية معينة ؟

والتعبير عن الهدف البعيد للجامعة قد يأخذ أيا من الصور التالية : ـ

- المقارنة بجامعة معروفة تعمل في نفس المجال .
- تحديد ترتيب الجامعة بين المؤسسات العاملة في نفس المجال (أن نصبح رقم (١) أو(٢) في مجال ... ،أ ونصبح أفضل/أميز ....).
- تقدير كمي للإنجاز الذي تلتزم الجامعة بتحقيقه .

وقد يكون من الصعب التوصل إلى صياغة هدف واحد يعبر عن الجوانب المتنوعة التي يتوقف عليها نجاح الجامعة لذلك من الممكن اللجوء إلى صياغة عدد محدود (٣ ـ ٥) من الأهداف تعبر معاً عن نجاح الجامعة في تلك الفترة الزمنية .

معاييـر تقويـم الهـدف البعيـد : -

مستوحى من رسالة الجامعة ويمثل امتداداً لها ، ويغطي الجوانب الحرجة التي يتوقف عليها نجاح الجامعة ، يتسم بالطموح والتحدي والسهولة والوضوح ، وقد يتحقق بنسبة مئوية خلال الفترة الزمنية المختارة .(دليل التخطيط الاستراتيجي ،٢٠٠٦م).والهدف البعيد هو ما يقابل المبدأ الإستراتيجي في إدارة المعلومات ، حيث لم يعد من المقبول في عصر المعرفة وتسارعية عملية التطوير وضع الإستراتيجية في أهداف وإنما في مبدأ إستراتيجي يحقق مضمونه الأهداف .

حيث أوضح نجم (٢٠٠٤م).أنه يمكن اختصار الإستراتيجية كلها في مبدأ إستراتيجي واحد تتم صياغته في عبارة بسيطة وواضحة قابلة للتذكر والحفظ عن ظهر قلب وقابلة للعمل والتنفيذ .

(نجم ، ٢٠٠٤م) .

الــرؤيـــــة (Vision) : -

هـي اختصـار لعبـارة النجـاح المـرئي (State of Success) . فالرؤيـة وصـف حالـة النجـاح بعـد تحقيـق الهـدف البعيد للجامعـة لـذلك يطلـق عليهـا أحيانـاً الوصـف المضـيء أو الوصـف الإستشرافي .ونص الرؤية يتضمن المظاهر المرئية والتـي يمكـن رصـدها عملياً لقيـاس مـدى التقدم في تحقيق الهدف البعيد للجامعة .

الصفــات المميزة لصياغة نص الرؤيـــة : ـ

١ـ يتسم بالطموح .

٢ـ يجذب الانتباه ، نحو المستقبل .

٣ـ يلهب مشاعر جميع العاملين بالجامعة .

٤ـ يعكس رسالة الجامعة وقيمها الأساسية .

٥ـواضحة الغرض و الاتجاه .

٦ـ يبرز مظاهر القوة بالجامعة .

٧ـ مصدر للإلهام وبعث الأمل للمعنيين بالجامعة .

٨ـ يغطي جميع العناصر المكونة للهدف البعيد (مثل شكل العلاقـة مـع المعنيين بالجامعـة ، منهج التعامل مع التحديات ، التغيرات التي سوف تطرأ على الجامعة) .

٩ــ تصـف كـل مـن المشـهد الخـارجي والـداخلي لنجـاح الجامعــة . (دليـل التخطـيط الإستراتيجي، ٢٠٠٦م) .

الرؤية الإستراتيجية لجامعة أم القرى

(١٤٢٨هـ/١٤٣٢هـ) (٢٠٠٧م/ ٢٠١١م)

القـــيم :

١ـ مهد الرسالة السماوية الخالدة واللغة العربية اعتقاد وتراث نحافظ عليهما .

٢ـ منهج إسلامي لاستقرار وتقارب الأمم وخدمة البشرية في عصر العولمة .

٣ـ الجودة النوعية الشاملة الخيار الأول وأساس التنمية المستدامة .

٤ـ تبني منهج التعليم المستمر .

٥ـ الالتزام بخدمة المجتمع وتحمل مسؤولية الوفاء باحتياجاته .

٦ـ التعاون والتواصل مع الهيئات الحكومية والجامعات الوطنية والعالمية والقطاع الخاص .

٧ـ الالتزام بتهيئة أفضل بيئة تعليمية لتعلم وتدريب الطلاب على البحث العلمي .

٨ـ تنمية المهارات والقدرات واستكشاف ودعم الموهوبين وذوي الاحتياجات الخاصة .

٩ـ الالتزام بتحمل المسؤولية تجاه المجتمع والمساهمة بتقديم أفضل الخدمات لمكة المكرمة والمشاعر المقدسة والقادمين إليها .

١٠ـ الاستخدام الأمثل (الأفضل) للمصادر المتاحة .

رسالـــة الجامعـــة :

- تعليم وتدريب الطلاب والموارد البشرية في مختلف التخصصات والمساهمة في تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والاجتماعية والصحية لتنمية وتطوير المجتمع وإجراء البحوث العلمية وتقديم الحلول لمشكلات المجتمع المدني .

الأهداف (الهدف البعيد) :

١ـ دور رائد للعلوم الإسلامية واللغة العربية تدريساً وتعليماً وبحثاً وخدمة لقضايا الأمة الإسلامية ورعاية البشرية .

٢ـ تصبح مرجعية في حل مشكلات مكة المكرمة والمشاعر المقدسة وتنمية البيئة والمجتمع .

٣ـ عالمية المخرجات .

٤ـ إنتاج المعرفة المفيدة من خلال البحث العلمي .

٥ـ تأصيل العمل المؤسسي الجامعي .

٦ـ التقدم نحو التنمية المستدامة .

٧ـ بناء نظام معلومات متكامل .

٨ـ تلبية احتياجات المجتمع .

٩ـ استقطاب القطاع الحكومي والخاص .

الــــــرؤيــة :

- تطمح أن تكون أفضل مكان للعمل والتعليم .
- تسعى الجامعة للاعتماد الأكاديمي الوطني والعالمي ، وتصنف بناءً على الإمكانيات المتاحة ومستوى المخرجات من الجامعات العالمية المعتمدة .
- تطمح أن تكون مرجعية في قضايا ومشكلات مكة المكرمة والمشاعر المقدسة وتنمية المجتمع والبيئة .(جامعة أم القرى ،٢٠٠٨م) .

الرؤيــة الإستراتيجيـة للمـورد البشـري بجامعـة أم القـرى

في ضـوْ الـرؤيــة الإستراتيـجية لجامـعة ام القـرى تصيــغ الدراسـة الـرؤية الإستراتيجية للمورد البشري بجامعة أم القرى على أســاس التكامـل مع قيم ورســالة الجامعــة (العناصـر الثابتة)

على النحـو التـالي :

صيـاغةالهـدف البعـيد في مــبدأ استراتيجــي هــو:

الهـدف البعيد للمورد البشــري

بجامعــة أم القــرى ١٤٤٠هـ ـ ٢٠١٩م

تتميز جامعة أم القرى بفعل أنا هنا وهناك بما أملك وبما أمنح من عمال معرفيين

الــرؤية للمـوارد البشـرية (الوصـــف المضـــئ لــدور المـوارد البشـرية)

بجامــعة أم القرى ١٤٤٠هـ ـ ٢٠١٩م

- سوف تتميز الجامعة من خلال امتلاكها لموارد بشرية مؤهلة ومتفوقة (عمالة معرفة) .
- أن يصبح الانتماء للجامعة دلالة الأداء العلمــي المتميز على المستوى العالمي .
- أن تصبح مخرجات الجامعة (عمالة معرفة) المطلب الأول لمؤسسات المجتمع .
- أن تسهم الجامعـة في إنتاج وتوزيع المعـرفة معـززة ذلك بالتقنية الحديـثة .
- سوف تكون الجامعة الـرافـد الأول لبنـاء مجتمـع المعرفـة مجتمع خيـر أمــة.

تابع مسار التخطيط المستقبلي

المسار الثاني (المسار المحوري): تحديد الوضع الراهن وتصور المستقبل المرغوب :

حددت الباحثة إجراءات عملية البناء وفق تصور شامل وسيناريو تتابعي زمني ينحى باتجاه المستقبل مستعينة في رسم هذا المسار "(بنموذج تخطيط النظم المفتوحة) الذي طوره العالم جاريارام Jayaram (١٩٧٦م). وفق المراحل(المسارات)التالية :ـ

١ـ **بناء السيناريو الحالي :** وهو السيناريو الذي يمثل الوضع الراهن .

٢ـ **بناء السيناريو المستقبلي الواقعي للجامعة** : وهو السيناريو الذي يحدد الآثار المحتملة لعدم قيام الجامعة بخطة للتغيير .

٣ـ **بناء السيناريو المستقبلي المثالي** : وهو يمثل الوضع المثالي للجامعة كما يريده ويتمناه المخططون في حالة امتلاكهم السلطة المطلقة لوضعه ". (الزهراني ، ١٤١٦هـ : ص٤٥) .

٤ـ كتابة سيناريو لمستقبل المورد البشري في الجامعة .

إذ يعتبر أسلوب السيناريو عند الثبيتي و الوذيناني (١٤١٩هـ) من أكثر أساليب البحث جدوى في مجال التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي لأنه يزود المخطط بصورة كاملة وشاملة عن الواقع والمتوقع .ويمتاز بعدة خصائص من أهمها الجمع بين توظيف أساليب التحليل الكمية والنوعية (الثبيتي ،الوذيناني،١٤١٩هـ).

أولاً : بناء السيناريو الحالي : الذي يمثل الوضع الراهن للجامعة وهو محصلة كل من : ـ

أ ـ الإنجازات التي حققتها جامعة أم القرى على مدى السنوات الماضية .

ب ـ المعوقات التي واجهت العمل بجامعة أم القرى على مدى السنوات الماضية .

أ ـ الإنجازات التي تحققت في مجال العمل الأكاديمي التدريس ـ البحث العلمي.

والدراسات العليا من أبرز نتاج العمل الأكاديمي الذي يتوافر من خلاله مخرجات الجامعة ويحقق أهدافها.

وعلى ذلك قامت الدراسة بتحليل الجوانب التالية في مجال العمل الأكاديمي :

* البرامج والأنشطة * العلاقات مع الجهات المعنية داخل وخارج الجامعة

* التنظيم المالي والإداري.

لاستثمار تلك الإنجازات والبناء عليها عند التطلع لعبور الفجوة بين الوضع الراهن للجامعة والمستقبل المرغوب.

جدول رقم) ( )

أ - الإنجازات التي تحققت في مجال العمل الأكاديمي بجامعة أم القرى

جوانب التحليل	التدريس	البحث العلمي	الدراسات العليا
البرامج والأنشطة	♦ مراجعة الخطط الدراسية في بعض التخصصات وتطويرها وإحداث مساقات جديدة ضمن متطلبات الجامعة. ♦ تحديث وتطوير المناهج الدراسية لتتواءم مع متطلبات سوق العمل في بعض التخصصات (قسم المعلومات والمكتبات) ♦ السعي لتحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها مركز تقنية المعلومات والتطوير الجامعي ، وذلك بالتحاق ومشاركة الموارد البشرية في دورات تدريبية متخصصة في تقنيات التعليم وتقنية المعلومات.	♦ تدعيم إنجاز الأبحاث العلمية في معاهد البحوث في الجامعة من خلال برامج سنوية تحددت معالمها في : ♦ التركيز على المشاريع البحثية المتميزة والكبيرة التي تشجع روح الفريق وتساهم في تقاسم المعرفة وإنتاجها وتتواكب مع المستجدات العلمية العالمية (دراسات معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج). ♦ إقامةمؤتمرات علمية والإشراف عليها تختص بأهم مستجدات وتطورات العصر (انعقاد المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي) مشاركة الموارد البشرية في المؤتمرات والندوات والتي بلغت في الفترة - ٧ - ٤٣ مؤتمر وندوة . ♦ قوة التحسين الإستراتيجي في أداء المعاهد البحثية في الجامعة .	♦ تنوع برامج الدراسات العليا بالجامعة * برامج بمقررات ورسالة * برامج بمقررات ومشروع بحث * برامج مشتركة ♦ ازدياد عدد البرامج للدراسات العليا. ♦ التوسع في برامج الماجستير بإحداث برنامج الماجستير المسائي لعدد من التخصصات . ♦ عقد لقاءات عديدة بين المسئولين بالجامعة ووكيل الدراسات العليا والبحث العلمي ومجالس الكليات حول البحث العلمي والدراسات العليا وسبل تطويرها. ♦ محاضرات وندوات لطلاب الدراسات العليا لشرح الاتجاهات الحديثة في الأبحاث العلمية.
العلاقات مع الجهات المعنية	♦ الحرص على إكساب الطلبة مهارات مهنية وتقنية تسهل انخراطهم في سوق العمل. ♦ متابعة ودراسة أوضاع الطلبة بعد التخرج في مواقع عملهم بهدف تقييم أدائهم ومعرفة جوانب الضعف والقوة في الخطط الدراسية.	♦ الإسهام في تطوير إدارات الجامعة من خلال الأبحاث العلمية التطويرية . ♦ دعم أبحاث تطوير العملية التعليمية . ♦ الاستشارات العلمية للقطاع الخاص والحكومي مما يدعم شراكة إستراتيجية بين الجامعة والمجتمع .	♦ مساهمة أبحاث الدارسات العليا في حل مشكلات القطاع الحكومي وخاصة قطاع التعليم العام .
التنظيم الإداري والمالي	♦ تبسيط الإجراءات وتوجيهها لتقديم أفضل الخدمات للمتعاملين مع الجامعة وخاصة الطلبة ♦ إعداد خطة شمولية وبرنامج لتشغيل وتفعيل دور كلية خدمة المجتمع واستثمار وتنمية إراداتها	♦ وجود قواعد تنظيمية معتمدة لتدعيم البحوث العلمية. ♦ وجود جهاز إداري وفني متخصص في دعم وتطوير البحث العلمي والدراسات العليا.	♦ اختصار كثير من الإجراءات لتسهيل الموافقة على إقرار أبحاث طلاب الدراسات العليا . ♦ وجود نظام للالتحاق ببرنامج الماجستير المسائي . ♦ تخصيص مكافآت سنوية للمراجع وتوفير مخصصات لطباعة البحوث لطلاب الدراسات العليا .

ب ـ المعوقات التي واجهت العمل في جامعة أم القرى على مدى السنوات السابقة وذلك حتى يمكن العمل على تلافي تلك المعوقات، وتقليل آثارها أثناء سعينا

لتحقيق الهدف العام .

جدول رقم (٥) **المعوقات التي واجهت القطاع الأكاديمي (المجال الأكاديمي) للمورد البشري .**

التدريس	البحث العلمي	الدراسات العليا

↑ زيادة العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس (المورد البشري) ↑ ارتفاع معدلات أستاذ : طالب ففي المجالات العلمية التطبيقية ١ : ٤٤ وفي المجالات النظرية ١ : ٣٥ وفي مجال الطب والعلوم الطبية ١ :٢٣ . ↑ ضعف التحسين الإستراتيجي : في مجال سعودة الموارد البشرية بلغ معدل السعودة ٧٥% وفي مجال معدل أستاذ : الموارد البشرية بلغ ١٧%	↑ انصراف الباحثين إلى العملية التعليمية على حساب البحث العلمي . ↑ انخفاض الإنتاجية العلمية حيث بلغ متوسط الإنتاجية العلمية للمورد البشري الواحد ٠,١٦ . ↑ انخفاض معدل الموارد البشرية(الباحثين) : الباحثين ومساعديهم في المعاهد البحثية حيث بلغ المعدل ٣٧% في معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج ،وبلغ المعدل ٤٣% في معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي .	↑ محدودية أعداد الطلبة الملتحقين ببرامج الدراسات العليا مما ينعكس سلباً على العرض المتوقع من احتياجات الموارد البشرية للجامعة ومؤسسات المجتمع إذبلغت نسبة طلبة الدراسات العليا : طلاب البكالوريوس ٦% ↑ عدم تطوير مناهج الدراسات العليا في أغلب التخصصات بما يتوافق وعصر المعرفة .

ثانياً – بناءالسيناريو المستقبلي الواقعي: -يحدد أثر تلك الإنجازات والمعوقات على أهم المؤشرات الحرجة للنجاح في تحقيق الهدف العام لجامعة أم القرى(تمثل سيناريو متفائل وسيناريو متشائم) . جدول رقم (٦)

أثر الإنجازات والمعوقات على أهم المؤشرات الحرجة للنجاح		
	كفاءة المورد البشري	تقدير مؤسسات المجتمع لمخرجات الجامعة
أثر الإنجازات	♦ تطور أداء الموارد البشرية (أ عضاءهيئة التدريس) المشاركين والملتحقين بالدورات التدريبية المتخصصة (تقنيات تعليم ، تقنية معلومات) . ♦ ارتفاع درجة استخدام الموارد البشرية (أ عضاء هيئة التدريس) لتقنيات التعليم في العملية التعليمية . ♦ الاستمرار في تعيين الموارد البشرية المؤهلة لردم الفجوة بين الواقع والمأمول في معدلات: أستاذ : طالب أستاذ : الموارد البشرية نسبة السعودة الإنتاجية العلمية	♦ حازت الجامعة على تقدير الجهات التي استفادت من نتائج البحوث المدعمة من الجامعة مثل أمانة العاصمة المقدسة ، أمارة منطقة مكة المكرمة . ♦ تلقى الجامعة العديد من خطابات الشكر والتقدير من جهات حكومية وغير حكومية على حسن الأداء في مساهمتها في حل مشكلات هذه الجهات . ♦ تقدير مؤسسات المجتمع للجهود المبذولة في سبيل تحقيق أعلى درجة من مواءمة مخرجات الجامعة لسوق العمل (تطوير المناهج وأداء أعضاءهيئة التدريس بما يتوافق مع الاتجاهات العالمية) .
الآثار المترتبة على المعوقات	وجود أزمة موارد بشرية في الجامعة حسب المؤشرات الكمية والنوعية . معدل أستاذ : طالب المتنبأبه في المجالات العلمية التطبيقية ١ :٦٨ وفي المجالات النظرية ١ :٧٧ (يوضح المعدل السابق الأثر المترتب على استمرار الوضع على حاله دون معالجة)	♦ الانطباع لدى المجتمع بأن الجامعة يتوافر لديها كفاءات فردية فقط ولا يوجد لديها نظام بحثي متميز وفعال . ♦ ضعف التفاعل بين مؤسسات المجتمع وقطاعات الجامعة . ♦ عدم قدرة الجامعة على الوفاء بإمداد المجتمع بمتطلباته واحتياجاته من الموارد البشرية عالية التأهيل .

الرقم	عناصر المستقبل المرغوب	مدلولها (ما هي)	لمـــــاذا ؟
١	وضع الهدف العام	وهو الهدف الذي تسعى الجامعة ككل (بجميع وحداتها وكافة أنشطتها) إلى تحقيقه على مدى الخطة .	لأنه يعتبر بمثابة أول محطة في مسيرة تحقيق طموحات الجامعة .
٢	تحديد المؤشرات الحرجة للنجاح	هي المؤشرات التي تستخدم كأساس لقياس مدى نجاح الجامعة في تحقيق الهدف العام للخطة ، وعادة ما تشتق من العناصر المكونة لوصف حالة النجاح .	لأنها تمثل الجوانب التي تدل على النجاح في تحقيق الهدف العام للخطة .
٣	الأهداف المحددة	هي التحديد الكمي أو الوصفي للإنجازات المطلوب تحقيقها .	لأنها تدل على تحقيق الهدف العام .
٤	تحديد المنظور الإستراتيجي	هو الوضع الذي ينبغي أن تكون عليه الجامعة حتى تتمكن من تحقيق أهداف الخطة ويتحدد بمجالات التميز والتفرد للجامعة .	لأنه يسهم في معرفة وتحديد المجالات التي تتميز وتتفرد بها الجامعة عن منافسيها .
٥	تحديد المعنيين الرئيسين بالجامعة	هم الفئات والجهات داخل وخارج الجامعة التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة الإستراتيجية .	لأن نجاح أي مؤسسة (جامعة) في تحقيق أهدافها ورؤيتها لا يتوقف على أدائها منفردة ، بل هو محصلة أداء الأطراف المؤثرة على مجالات النشاط الذي تمارسه لتحقيق أهدافها ورؤيتها .
٦	تحديد علاقات التعاون	وهي الجهات التي تقيم الجامعة معها علاقات تعاون .	لأن طبيعة العلاقات مع هذه الجهات تحدد إستراتيجيات للشراكة مع الجامعة .
٧	تحديد مجالات العمل	وهي مجالات العمل الحالية أو المقترحة والتي تتوافر من خلالها مخرجات الجامعة	لأنها تحدد الإطار العام لكيفية العمل .
٨	تحديد الوحـــدات الإستراتيـجية	هي الوحدات الرئيسة الحالية أو المقترحة التي توجه إليها موارد المؤسسة.	أهميتها النسبية تتحدد في ضوء إسهامها في تعظيم الأثر الكلي للمؤسسة في تحقيق أهدافها
٩	تحديد القضايا الإستراتيجية	هي القضايا من خارج الجامعة أو من داخلها ، تؤثر على الجامعة خلال سعيها لتحقيق الهدف البعيد وحالة النجاح .	لأن هذه القضايا تؤثر تأثير (سلبياً كان أو إيجابياً) على الجامعة ككل خلال سعيها لتحقيق الهدف البعيد وحالة النجاح ، ويمتد تأثيرها على مدى الخطة ، أكانت هذه القضايا من الحاضر أو الماضي أو مستقبلاً .

ثالثاً - المستقبل المرغوب للجامعة :ــ المستقبل المرغوب للجامعة هو وضع الجامعة في نهاية الخطة ويمكن تحديد عناصره وفقاً لما ورد في دليل التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي (ص ١٦٤-٢٣٢) والتي نوجزها في الجدول التالي رقم (٧) ومن ثم ستتناول الدراسة كل عنصر بالدراسة والتحليل وفقاً لهذا التسلسل : -

جدول رقم(٨)

١- الهدف العام

بناء موارد بشرية ذات مواصفات مستقبلية(عمالة معرفة) ترتقي بإسهاماتها في مختلف الجوانب المتعلقة بتطوير العملية التعليمية والبحثية لتحسين الكفاءة الداخلية لنظام الجامعة والارتقاء بمستوى المواءمة الخارجية لمخرجات نظام الجامعة .

٢-الأهداف الإستراتيجية(المؤشرات الحرجة للنجاح)	٣-الأهداف المحددة (مؤشرات تحقيق الأهداف الإستراتيجية)
١- الارتقاء بكفاءة أداء المورد البشري (عضو هيئة التدريس) بما يسهم في تطوير العملية التعليمية . ٢- النمو النوعي (المهني والعلمي) والكمي للمورد البشري . ٣- مواءمة الموارد البشرية لأدوارها في العملية التعليمية . ٤- رفع الإنتاجية التعليمية كماً ونوعاً . ٥- رفع الإنتاجيةالعلمية . ٦- مواءمة مخرجات الجامعة لمتطلبات المجتمع وعملية التنمية (تحقيق التوجه نحو اقتصاد المعرفة) . ٧- تحقيق علاقات شراكة وتعاون بين الجامعة والمجتمع .	١- الوصول بنسبة السعوديين من الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس)إلى ٩٢% في نهاية الخطة . ٢- تحقيق المعدلات التالية لأستاذ : طالب خلال الخطة : المجالات النظرية ١ : ١٥ ، المجالات العلمية ١ : ١٠ ، مجالات الطب وطب الأسنان ١ : ٥ ٣- الاستمرار في تمكين أعضاء هيئة التدريس (المورد البشري) من المشاركة في المؤتمرات والندوات في الداخل والخارج بحيث تصل نسبتهم إلى (٢٠ %) سنوياً من إجمالي عددهم . ٤- رفع درجة استخدام الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس) لتقنيات التعليم والمعلومات والاتصالات . ٥- أن تكون أسماء الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس) بالجامعة ضمن قوائم مراجعة المجلات العلمية العالمية . ٦- أن يُسعى لاستقطاب الموارد البشرية كباحثين وأساتذة متميزين لدعم الدراسات العليا والبحوث العلمية في مؤسسات المجتمع والجامعات الأخرى . (فهم الأنظمة البشرية الخبيرة ـــ بيوت خبرة) . ٧- أن يحظى المورد البشري والمراكز البحثية بالجامعة ، بتقدير دولي لمجهوداتهم وإنتاجهم العلمي المتميز بما يخدم التوجه العالمي في إطار القيم الإسلامية . ٨- أن تصبح مخرجات الجامعة (عمالة المعرفة) مطلب أساسي لمؤسسات المجتمع . ٩- أن تقوى علاقة الجامعة بسوق العمل والمجتمع من حيث التعاون والشراكة والتمويل والتدريب والتدريس، والبحث العلمي لبناء مجتمع المعرفة .

المنظــــور الاســتراتيـجي

التـنوع والقـدرة المحــورية

٤- المنظور الاستراتيجي :-

أولاً : التنوع في مؤسسات التعليم العالي : -

النظام الأكثر تنوعاً يكون أكثر قدرة على الاستجابة للاحتياجات والمتطلبات المختلفة للمجتمع . ويوضح Birnbuum أن تنوع مؤسسات التعليم العالي واختلاف أنماطها سيمنحانها المزيد من الاستقرار ويحميان أنظمتها إضافة إلى أنه :

١- سيزيد من مجالات الاختيار المتاحة للمتعلمين .

٢- سيلبي الاحتياجات والقدرات الفردية المختلفة .

٣- يمنح المؤسسة التعليمية قدرة أكبر على مواجهة التحديات والضغوط .

ويظهر هذا التنوع في النواحي التالية :

١- التنوع الهيكلي من حيث نوعية المؤسسة التعليمية وعما إذا كانت حكومية أو أهلية .

٢- الناحية التنظيمية للمؤسسة من حيث المهام والحجم والرقابة .

٣- التنوع في التخصصات العلمية والبرامج البحثية ونوعية الطلبة وتعد من أبرزالجوانب التي تظهر اختلافاً حقيقاً بين مؤسسات التعليم العالي .

ويوضح Keller . (٢٠٠٠م) أن التنوع في مؤسسات التعليم العالي بات ضرورة فرضتها التغيرات التي تمر بها المجتمعات ويضيف أن الانطلاقة الحقيقية للاستجابة لهذه التغيرات تكمن في التنوع .ويرى أن من أبرز الأمثلة التي تعبر عن استجابة عالية لهذه التغيرات هو نظام التعليم العالي الأمريكي الذي يعد من أكثر نظم التعليم تنوعاً .

ومن أشكال التنـوع الذي يمتاز بها نظـام التعليم العالي الأمريكي ما يلي :

- جامعـات البحـث العلمـي أو الجامعـات البحثيـة وتعمـل هـذه الجامعـات بالدرجـة الأولـى كمعامـل بحثية تقوم بتقديم المعرفة العلمية الجديدة والاختراعات والابتكارات للمجتمع ، ويتراوح عددها بين ١١٠ إلى ١٢٠ جامعة من أبرزها جامعة بل ، وجامعة واشنطن .
- الكليات التقنية والكليات الخاصة الإقليمية والتـي تعنـى بإعداد طلابها لسوق العمل فـي مختلف التخصصـات وتمتـاز بالانفتـاح وسـرعة التغييـر والاستجابة للمستجدات، نظـراً لطبيعـة سـوق العمل المتغيرة. (العسيري ، ٢٠٠٥م) .

وعلـى المستوى المحلـي تبـرز استجابة نظـام التعليم العـالي للتحـولات والمستجدات العالميـة فـي التحول من المسار العمودي في التخطيط للتعليم الجامعي الذي يركز على عدد قليل من الجامعات يـقـبـل فيها أعداد كبيرة من الطلاب إلى المسار الأفقي الذي يعتمد على فتح الكثير والمزيد من الجامعات في أجزاء مختلفة من الوطن حيث نشهد في عام ١٤٢٨/١٤٢٧هـ إنشاء عدداً متنوع من الجامعات في مختلف مناطق المملكة .

ثانياً : القدرة المحورية (Core Competence) :-

هي القدرة التي تتميز فيها المنظمة في تقديم منتج أو خدمة يمكن أن تتفوق فيها على المنافسين .

(نجم ، ٢٠٠٤م ، ص ٢١٥).

لقد طورت المقالات والدراسات التي تناولت الإستراتيجية خلال عقد التسعينات من القرن الماضـي فكرة القدرة المحورية ، حيث أشار كوين Quinn (١٩٩٢م) إلى " المنظمة الذكيـة " وشـدد علـى أهمية بناء " قدرة محورية " . ويذهب كوين إلى أن المنظمة لا يمكنها البقاء دون أن تصبح رائدة عالمية في جانب ما.

وقد شدد أيضاً اثنان من كبار الأساتذة الأمريكيين في مجال إستراتيجية العمل وهما هاميل و براهالاد Hamel and Prahalad (١٩٩٤م) على الكيفية التي يجب على المنظمة أن تبنى وتعزز بها قدراتها . وأوضحوا أن المنافسة على المستقبل إنما هي منافسة على النصيب الأكبر من الفرص المستقبلية .

وتلخص العبارات التالية فكر واحد من كبار الباحثين في هذا المجال روميليت . (١٩٩٤م) :

- تدعم القدرات المحورية المنشآت والمنتجات .
- المنتجات والخدمات هي فقط مظهر مؤقت من مظاهر القدرة المحورية ، فالأخيرة تنمو وتتطور ببطء أكبر وهي أكثر استقراراً من المنتجات
- القدرة معرفة لذا هي تزداد مع الاستخدام ..

ويعيدنا مفهوم القدرات المحورية إلى الفرضية التي تقول أن رأس المال البشري هو ما ينبغي على المنظمة أن تطوره. (جوران ، روى ، ودمز ، ٢٠٠٣م) .

واعتماداً على هذا المفهوم عرف نجم (٢٠٠٤م) إستراتيجية (رأس المال البشري) بأنها التصور طويل الأمد لبناء القدرات المحورية للمؤسسة بما يحقق ميزتها التنافسية ، ومن هذا التعريف نستنتج أن المؤسسة تضع تركيزها طويل الأمد على الأفراد ذوي الموهبة والمعرفة ، وخبراتها الخاصة ، ومكوناتها لبناء قدراتها المحورية الداخلية (الكفاءة في استغلال مواردها) والخارجية (الفاعلية وتفوق المؤسسة في مجال أعمالها وحماية تفوقها إزاء منافسيها) . و على هذا يمكن أن تتساءل أي مؤسسة :ـ

ما الذي يمكننا فعله أو تقديمه ولا تستطيع المؤسسات الأخرى أن تجيد أداءه أو تقديمه مثلنا ؟

لأن نجاح أي مؤسسة كما ذكر ملائكة (١٤٢٨هـ) تعتمد على تبني مفاتيح (أبعاد) تحدد كفاءتها وفعاليتها وتهتم أكثر بتخصصية المؤسسة وفق جوهر رسالتها .(ملائكة ،١٤٢٨هـ).

وتخلص الباحثة مما سبق إلي أن البعد الإستراتيجي لتنوع مؤسسات التعليم العالي هو التوجه لبناء قدراتها المحورية ، فتنوع مؤسسات التعليم العالي وفقاً للتخصصات العلمية ،يبرز القدرة المحورية لكل مؤسسة تعليمية (جامعة) ، فالقدرة معرفة وكل جامعة تملك تقديم معرفة تتفوق بها على الجامعات الأخرى ممثلة هذه المعرفة في مواردها البشرية ،وهوما يعنى تحديد المعرفة وخبراتها وممارساتها الأفضل المتاحة في الجامعة ،وهذا يدعو مؤسسات التعليم العالي إلي أن تبني إستراتيجية التميز لبناء سمعة خاصة ومتميزة لخدماتها المعرفية ، معتمدة في ذلك على جودة وتفوق مواردها البشرية في مجال تخصصها .وتهدف الباحثة من تحديد هذا المنظور الإستراتيجي إلي إرساء مفهوم القدرات المحورية في منهجية التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي .

أبعاد بناء القدرات المحورية لجامعة أم القرى

تستند الدراسة في بناء القدرات المحورية لجامعة أم القرى على بعداها الخارجي بتحليل قوى التنافس، والداخلي الكفاءة في استغلال مواردها .

أولاً: جامعة أم القرى وقوى التنافس :-

المؤسسة التي تنشد التخطيط الاستراتيجي تحتاج إلي تحديد موقعها الخاص من المؤسسات المنافسة ، فالتنافس بين مؤسسات التعليم العالي يعدّ ظاهرة صحية، خاصة عندما يتركز في مجال رفع الكفاءة والتميز والسمعة الأكاديمية الحسنة ، كما أن معرفة عوامل القوة في المؤسسات المنافسة والطرق التي سلكتها لاكتساب هذه القوة ،قد يشكل أساسا لبناء النموذج الذي ينبغي أن تسير عليه المؤسسة في بناء قوتها وتميزها ،ويساعدها على تجنب المنافسة الخاسرة في مجالات يكون مكانها الطبيعي في مؤسسات أخرى تمتلك مقومات النجاح والتفوق .(الزهراني ،١٤١٦هـ).

وتجري الدراسة في هذا الصدد ما يعرف في أدبيات الإدارة الإستراتيجية للجودة بالمقارنة المرجعية مع ا لممارسة الأفضل best practice حيث تجرى المقارنة مع الممارسة الأفضل بغض النظر عن تخصصية المؤسسة .وذلك بإجراء مقارنة مع جامعة الملك فهد للبترول في الممارسة الأفضل .

و يتحدد البعد الخارجي بتحليل عوامل القوة (القدرات المحورية) لجامعة الملك فهد للبترول والمعادن كجامعة منافسة و متميزة عالمياً :-

أهداف الجامعات كما نعلم ترجمة للرسالة التي أنشئت من أجلها ، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن لخصت أهدافها كما يلي :-

إن النمو السريع لهذه الجامعة يوازي التطور السريع للمملكة العربية السعودية في الناحيتين الاقتصادية والتقنية بما يلبي طموح الشعب الإسلامي العربي السعودي ، وتزايد أهمية المملكة في مجال موارد الطاقة العالمية . فالموارد الهائلة للبترول والمعادن في المملكة تفرض تحديات مثيرة ومعقدة في مجالات التربية العلمية والتقنية والبحث العلمي الجاد على مختلف المستويات ، ولمواجهة هذه التحديات ، فرضت الجامعة ضمن أهدافها البرامج التعليمية والبحثية والتدريبية المختلفة للطلاب المنتمين إليها ، وعملت إلى تعزيز المعرفة والبحث في هذه الحقول لدعم القطاعات الوطنية المتعددة وخاصة صناعة البترول والمعادن وقد كرست الجامعة مختلف إمكاناتها من مرافق وهيئة تدريس وبرامج لتحقيق هذه الأهداف .

اعتمدت الدراسة على تلك الأهداف في تحليل عوامل القوة في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن التي اهتمت بنوعية تخصصها صناعة البترول والمعادن وعمدت إلى تعزيز (قدراتها المحورية الداخلية) المعرفة والبحث والتدريب في حقول تخصصها ، وإلى استغلال مواردها البشرية

والمادية بما يحقق كفاءتها ، وعملت أيضاً على (قدراتها المحورية الخارجية) تفوقها وريادتها في مجال صناعة البترول والمعادن حيث تتفوق مخرجاتها في مجال العمل في موارد الطاقة على مستوى العالم وهذا ما أدى إلى تحقيق ميزتها التنافسية .

ثانياً: جامعة أم القرى وبناء قدراتها المحورية (إستراتيجية التميز) :-

المتتبع لتطور جامعة أم القرى منذ أن كانت فرعاً لجامعة الملك عبد العزيز وبعد أن استقلت كجامعة لها مهامها وأهدافها يلاحظ أنها تحرص على الحفاظ على توازنها في مواجهة التغيرات والتحولات المحلية ،فتجربتها خلال الفترة من عام ١٣٩٠ هـ –وحتى١٤٢٠هـ تعكس ظاهرة عدم التوازن وعدم الاستقرار والتفكك والتلاشي كحالات من حالات التكيف التنظيمي، من أجل استعادة التوازن ،وهذه الحالات أن دلت على شيء ،فإنما تدل على أن جامعة أم القرى تمثل نظاماً حياً ديناميكياً يتأثر بالبيئة المحيطة به ،ويسعى للحفاظ على توازنه في بيئة ديناميكية .فجهود جامعة أم القرى لاستعادة التوازن في حالات اختلاله درساً يستفاد منه في التخطيط للمستقبل، وقد حافظت جامعة أم القرى على توازنها في خَضم تلك الحالات كجامعة تربوية بالحفاظ على أدنى مستوى لها من الإعداد التربوي ،بينما حافظت كلية التربية على أقصى مستوى لها في مجال طرق التدريس والتربية العملية .(الثبيتي ،١٤٢٠هـ).

وهذا ما يدعو جامعة أم القرى إلي الاهتمام بنوعية التخصص الأبرز لديها وهو نمط التعليم التربوي ،الذي يكتسب أهميته من الدور الذي يلعبه في إعداد الكوادر المؤهلة لقيادة عملية التنمية الشاملة في المملكة ،وذلك بالعمل على رفع الكفاءة الداخلية للتعليم التربوي من خلال الاهتمام (بكفاءة العملية التعليمية،وأنماط وتقنيات وآليات وأدوات التعليم،وجودة التدريس و وسائلة والتأهيل والتحصيل والمهارات،وطرق تصميم وتحديث واختيار وإقرار الخطط الدراسية، وهيئة التدريس والدراسات العليا والبحث العلمي في المجال التربوي ---) والارتقاء بالكفاءة الخارجية (مستوى مواءمة صلاحية التأهيل لاحتياجات ممارسة المهنة ،والتوافق مع الاحتياجات التنموية والمستجدات

التقنية والتطورات العالمية ،والتوجهات والاتجاهات السائدة والمستقبلية لأساليب ومجالات التدريس والتربية).و الاستفادة من إمكاناتها وخبرات مواردها البشرية للارتقاء بالمستوى المعرفي والمهني للتعليم التربوي ،وهو ما يحقق لجامعة أم القرى التميز و الريادة في مجال التعليم التربوي العالي ،وبناء ميزتها التنافسية الحقيقة بمقاييس المعايرة الداخلية (التفوق على ما كانت عليه الجامعة في الفترة السابقة)، والمعايرة الخارجية (التفوق على أفضل منافسيها).

الخلاصـــة :

- تحدد مجال الرؤية للمورد البشري عبر مدخل تنوع مؤسسات التعليم العالي التي فرضتها متغيرات العصر كاستجابة لاحتياجات ومتطلبات المجتمع ، وهذا المدخل يُسهم في بلورة مفهوم القدرات المحورية للمؤسسات الجامعية وأثمر هذا التحديد عن : ــ

١. التنوع يمنح تخصصية المؤسسة الجامعية أهمية كبرى .

٢. التنوع يؤدي إلى تنوع القدرات المحورية للمؤسسات الجامعية .

٣. التنوع يخدم المجال التنافسي للمؤسسات الجامعية .

- تحدد المنظور الإستراتيجي (مجال الرؤية) لبناء الموارد البشرية في الجامعة من خلال:

I- تتحدد القدرة (القدرات) المحورية للمؤسسة الجامعية في مجال تخصصها (نوع المعرفة التي تقدمها) الذي يبرز تفردها وتميزها عن المؤسسات الجامعية الأخرى .

II- تتحدد أبعاد بناء القدرات المحورية من خلال تحديد موقع الجامعة التنافسي .

III- ويتم بناء القدرة المحورية باختيار إستراتيجية التميز (بناء الميزة التنافسية المتمثلة في جودة الموارد البشرية في مجال تخصصها) .

تنوع مؤسسات التعليم العالي ←(يؤدى إلى) تنوع التخصص ←(يؤدى إلى) معرفة القدرةالمحورية التي تمتلكها الجامعة ←(يؤدى إلى) تحقق الميزة التنافسية .

٥- **تحديد المعنيين الرئيسين بالجامعة :** - الفئات والجهات التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة الإستراتيجية لبناء الموارد البشرية بالجامعة ويمكن أن نصنفهم إلى الأطراف والجهات من داخل الجامعة ، والأطراف والجهات من خارج الجامعة في الجدول التالي :

جدول رقم (٩)

الأطراف والجهات من داخل الجامعة	الأطراف والجهات من خارج الجامعة	
	القطاع الحكومي	القطاع الخاص
▪ معالي مدير الجامعة ▪ سعادة وكلاء الجامعة ▪ المجلس العلمي للجامعة ▪ مجلس البحث العلمي ▪ معاهدالبحوث بالجامعة ▪ كلية خدمة المجتمع ▪ مركز الدورات التدريبية ▪ عمادة الدراسات العليا ▪ عمادة شئون الطلاب وبقية العمادات ▪ عمادة الدراسات الجامعية للطالبات ▪ إدارة التخطيط والميزانية والتطوير الإداري ▪ إدارة الموارد البشرية (إدارة شؤون الموظفين) ▪ الكليات والأقسام العلمية ▪ مركزتقنية المعلومات والتطوير الجامعي	▪ مجلس الشورى ▪ مجلس التعليم ▪ وزارة التعليم العالي ▪ الجامعات ▪ إمارة منطقة مكة المكرمة ▪ أمانة العاصمة المقدسة ▪ وزارة التربية والتعليم ▪ مؤسسة التعليم الفني والتدريب المهني ▪ مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية ▪ مؤسسة الملك عبدالعزيز لرعاية الموهوبين ورجاله	▪ الشركات والمؤسسات الوطنية ▪ الشركات والمؤسسات العربية والعالمية ▪ مؤسسات التعليم الخاص ▪ رجال الأعمال ▪ البنوك

٦ـ تحديد علاقات التعاون (الشراكة) :ـ

تتحدد علاقات التعاون مع المجتمع ومؤسساته وفقاً لإستراتيجية الشراكة مع المجتمع (خدمة المجتمع) وهي تعتمد على تنفيذ فعاليات مشتركة بين جامعة أم القرى ومؤسسات المجتمع تتمثل في الندوات والمؤتمرات التوعوية للمجتمع بمفاهيم اقتصاد المعرفة ، ونشر المعرفة وتوزيعها وتقاسمها مع فئات المجتمع المختلفة وبناء آليات لتنفيذ توصيات المؤتمرات والندوات مما يسهم في بناء مجتمع المعرفة وأيضاً من خلال توظيف نتائج البحوث العلمية في حل مشكلات المجتمع .

٧ـ تحديد مجالات العمل : ـ

مجالات العمل التي تتوافر من خلالها مخرجات الجامعة والتي يلعب المورد البشري الدور الرئيس فيها تحددها الدراسة في مجال العمل الأكاديمي التدريس ـ البحث العلمي .

٨ـ تحديد الوحدات الإستراتيجية : ـ حددت الدراسة الوحدات الإستراتيجية في الوحدات الرئيسة في الجامعة والتي يتحقق من خلالها الهدف العام والأهداف الإستراتيجية للخطة . كلية الشريعة والدراسات الإسلامية ـ كلية اللغة العربية ــ كلية التربيةـ كلية الدعوة وأصول الدين ــ كلية العلوم التطبيقيةـ كلية العلوم الاجتماعية ـ كلية الهندسة والعمارة الإسلامية ــ كلية الطب والعلوم الطبية ـ معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها.

القضايا الإستراتيجية

٨ـ تحديد القضايا الإستراتيجية :ـ

إن تحديد القضايا الإستراتيجية وتحليلها خطوة بالغة الأهمية ،كونها تؤثر تأثيرا(سلبيا أو إيجابياً)على الجامعة ككل خلال سعيها لتحقيق الهدف البعيد . "وتتحدد أهمية القضية الإستراتيجية للجامعة في ضؤ درجة ارتباط القضية بنجاح الجامعة أو كونها عاملاً من عوامل نجاحها" .(الزهراني ،١٤١٦هـ :ص٨٣).

القضايا التي واجهت جامعة أم القرى خلال خطة (١٤٢٦ / ١٤٢٧هـ)

أ ـ انخفاض معدل الكفاءة الداخلية :

بتحليل البيانات المتاحة عن المخرجات و المدخلات للطلاب في جامعة أم القرى خلال سنوات خطة التنمية السابعة نجد أن نسبة المخرجات إلى المدخلات في بعض كليات الجامعة متدنية ودون طموحات الخطة ، فعلى سبيل المثال نسبة المخرجات / المدخلات في كلية العلوم التطبيقية بلغت (٣٢%) وهذا يؤدي إلى زيادة عدد السنوات المستثمرة للتخرج.

ويمكن التعامل مع هذه القضية من جوانب عدة أهمها التطوير المستمرأعضاء هيئة التدريس.

(تقرير جامعة أم القرى ،١٤٢٨هـ)

واتفقت هذه المعالجة مع ما أوصت به الندوة الفكرية الخامسة لرؤساء ومديري الجامعات في الخليج (١٩٩٢م) لمعالجة الكفاءة الداخلية : ـ

- وضع معايير اختيار واضحة ومحددة عند اختيار المعيد ومساعد الباحث وعضو هيئة التدريس ورئيس القسم والعميد مما يرفع كفاءة الأداء الجامعي .
- زيادة الاهتمام بالأعداد العلمي لعضو هيئة التدريس ونموه المهني والتربوي .(مكتب التربية العربية لدول الخليج ،١٩٩٢م) .

ب ـ ارتفاع معدل أستاذ : طالب : ـ

تشير معدلات أستاذ / طالب طبقاً للتخصصات المتاحة في كليات الجامعة في نهاية خطة التنمية السابعة أن المعدل المتحقق للمجالات النظرية والعلمية هو (١ : ٤٠) و (١ : ٣٥) على التوالي ، بينما المستهدف لنفس الفترة هو (١ : ٢٢) و (١ : ١٧) على التوالي . ويتضح مما سبق أن المجالات النظرية تجاوزت المستهدف بالخطة بنسبة (٨٢%) وكذلك المجالات العلمية بنسبة

(١٠٦%) وعلى الجامعة العمل على خفض هذه المعدلات لتحقيق المستهدف في الخطة ويمكن التعامل مع هذه القضية باعتماد وظائف الموارد البشرية المستهدفة بالخطة (تقريرجامعة أم القرى ،١٤٢٨هـ).

وتتجلى القضية في استمرارية الوضع بصورة أكبر مما سبق إذ تشير معدلات الدراسة إلي أن معدل أستاذ : طالب المتحقق فعلياً للمجالات النظرية والعلمية هو (١ : ٣٥) و (١ : ٤٤) على التوالي ، ومجالات الطب والعلوم الطبية ١ :٢٣ . (علماً أن معدلات تقرير جامعة أم القرى تشمل الموارد البشرية ومن في حكمهم (المعيدين والمحاضرين) أما هذه الدراسة فتقتصر على الموارد البشرية لحساب المعدلات وفقاً لمعدلات الاعتماد الأكاديمي).

- **سيناريو مستقبل المورد البشري بجامعة أم القرى(السيناريو التفاؤلي) :**

حددت الدراسة عوامل ومعايير وتصورات للنجاح الخاصة والمتعلقة والداعمة لدور المورد البشري كعامل معرفة في الجامعة على النحو التالي :

- الاستمرار في تعيين واختيار (أعضاء هيئة التدريس) موارد بشرية مؤهلة ومتفوقة (عمالة معرفة) خاصة في التخصصات التي تقل نسبة أستاذ : طالب عن المعايير العالمية .
- قضاء أعضاء هيئة التدريس (عمالة المعرفة) إجازاتهم العلمية في جامعات عالمية مشهورة.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري والمعرفي لتحسين طرق إيصال المعلومات وتبادلها وتوظيفها لإحداث التطوير التعليمي والتربوي المأمول .
- تحديد الفجوة المعرفية في الجامعة وآلية تجاوزها .
- بناء خرائط طريق للمعرفة (خرطنة المعرفة) برسم مسار لكل مجال من مجالات المعرفة ولكل خبرة من خبراتها وربط خبراء كل مجال بطريقة تضمن الاستدلال عليهم بسرعة والرجوع إليهم والاستفادة منهم .

- تحقيق معايير الاعتماد العالمية للجامعات بالنسبة للموارد البشرية (عمالة المعرفة) .
- تحقيق معايير الاعتماد العالمية للجامعات في جميع المجالات الأكاديمية والبرامج .
- التعريف بالأصول الفكرية لدى الجامعة وتمثيلها و والاستفادة منها ما أمكن.
- تطوير قاعدة بيانات متكاملة وشاملة لنشاطات الجامعة ونشاطات البحث العلمي في الجامعة.
- زيادة الاتصال والتنسيق مع الهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية التي تساهم في دعم البحوث العلمية وتبادل الخبرات، لتعظيم رأس المال المعرفي.
- تحقيق شراكة إستراتيجية مع القطاع الخاص ، وذلك بتعزيز العلاقات مع المؤسسات المحلية والإقليمية والعالمية في مجال البحوث .
- الاهتمام والدعم للمشاريع البحثية وبحوث الدراسات العليا ، وتوجيهها نحو خدمة وتحقيق الخطط التنموية ، ومتطلبات العصر .
- الاهتمام بتفعيل القواعد التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري في الجامعة والتعريف بها . استثمار المعرفة كمنتج يحقق القيمة المضافة .
- زيادة وتعظيم العائد الاقتصادي الاستثماري الناجم عن الأصول المعرفية في الجامعة عن طريق تسويق خبرات ومعارف ـ الموارد البشرية (عمالة المعرفة) بفاعلية ، باعتبارهم بيوت خبرة متخصصة في مجال عملهم.

المسار الثالث : تحليل عبور الفجوة:

I- ***نمط التغير المطلوب*** :يتحدد نمط التغيير تبعاً للحاجة إليه والهدف منه ومؤسسات التعليم العالي في حاجة ماسة للتغيير استجابة لمتغيرات ومتطلبات عصر المعرفة ، ورغبة منها في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يقدمها اقتصاد المعرفة . والهدف الذي تنشده هو إعادة صياغة وتشكيل نظمها وتكييفها لتجابه بنجاح المتطلبات التي يفرضها اقتصاد المعرفة ، وعلى هذا فإن نمط التغيير المخطط الذي يحقق لها ذلك هو وضع تصور للمستقبل الذي تنشده والمبادرة الجادة بالعمل على تحقيقه. ونستند في رسم ذلك التصور على بيان التصور العام في المرحلة الأولى من مراحل إستراتيجية بناء الموارد البشرية . ويتمثل ذلك في الانتقال بالجامعة (جامعة أم القرى) نحو وضع جديد يتوافق ومتطلبات العصر ويركز على دعم القدرات المحورية (المعرفة الخاصة بكل جامعة) للجامعات المتمثلة في مواردها البشرية (الأفراد الأفضل اللذين يمثلون تلك المعرفة) بما يحقق الميزة التنافسية للجامعة ، حيث يتم التركيز على التميز الكمي والتفوق النوعي للموارد البشرية كمتغيرين في معادلة تميز الجامعة . والتعامل مع العناصر السابقة التي تمثل المستقبل المرغوب كان له أثره في اختيار وبلورة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق ذلك المستقبل المرغوب (الرؤية الإستراتيجية) على مدى الزمن .

II- ***التحليل البيئي (المسح البيئي SWOT) :***

هو تحديد وتحليل مختلف الفرص والتهديدات الخارجية ذات التأثير المحوري على نجاح الجامعة وبعبارة أخرى هو تحديد وتحليل الموائمة بين نوعين من القوى الفرص والتهديدات الخارجية من ناحية ونقاط القوة ونقاط الضعف (مجالات التحسين) الداخلية من ناحية أخرى، لصياغة جوهر إستراتيجية الجامعة لبناء مواردها البشرية .

فمن خلال تحديد المتغيرات البيئية السابق تناولها ،أمكن معرفة الفرص والتهديدات ذات التأثير المحوري على نشاط الجامعة ونجاحها .

ومن خلال معرفة أهم الانجازات والمعوقات وآثارهما السابق تحديدهما ، أمكن معرفة نقاط القوة لاستثمارها، ومجالات التحسين لمعالجتها .واستناداًعلى ذلك تم تحديد:

نـقــاط القـــوة :

١ـ يتوافر لدى الجامعة رصيد من الموارد البشرية المؤهلة (متفوقة نوعياً) . يشكلون رأس المال الفكري للجامعة .

٢ـ ارتفاع نسبة الإنتاجية المهنية (عدد ساعات التدريس التي أنتجوها بالعدد المستهدف) حيث يغطي أغلب الموارد البشرية النصاب التدريسي كاملاً .

٣ـ النسب التخطيطية التالية توضيحية لمدى مساهمة الموارد البشرية في الانجاز العام للجامعة (حيث أن الموارد البشرية هم من يتحملون العبء الأكبر في تحقيق منجزات الجامعة) :

- النمو في أعداد طلبة البكالوريوس في فترة الدراسة ٥١%.
- نسبة طلبة الدراسات العليا : طلبة البكالوريوس في فترة الدراسة ٦% .

٤ـ عمل بعض الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس)خارج الجامعة عن طريق نقل الخدمات أو الإعارة حيث بلغ مجموع أعداد من تم إعارتهم إلى جهات أخرى خلال السنوات من ١٤١٩هـ /١٤٢٠هـ إلى ١٤٢٥هـ/١٤٢٦هـ ٣٩ مورد بشري . وهو مايعني استقطاب مؤسسات المجتمع الموارد البشرية لجامعة أم القرى ، ويعد هذا مؤشر على جودة الموارد البشرية و كفاءة أداء الموارد البشرية لأدوارها المتعددة في الجامعة والمجتمع .

٥ـ نمو أعداد الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة من خلال كلية خدمة المجتمع ومركز الدورات التدريبية التابع لكلية التربية مجموع الدورات التدريبية بلغ ٣٥ دورة ، وبلغ عدد المتدربين ١١٢٥ متدرب.

٦ـ يساهم أعضاء هيئة التدريس في المشاركة الإشرافية والتدريبية على طلاب الجامعة من خلال فرص العمل التعليمية التي تقدمها الجامعة للطلاب بكليات الجامعة المختلفة وذلك تنمية مهاراتهم

وقدراتهم وإكسابهم معارف جديدة في مجالات وميادين العلم والعمل المختلفة .

مجـالات التحسـين :-

١ـ تعاني الجامعة من نقص في المـوارد البشـرية (أزمة موارد بشرية كمية ونوعية) وعدم تناسب النمو فيها مع النمو المتسارع في أعداد طلبة الجامعة مما يؤدي : -

- زيادة العبء التدريسي للمـوارد البشـرية .
- انصـراف المـوارد البشـرية إلي العملية التعليمية على حساب البحث العلمي .

٢ـ وجـود فجـوة بـين معدل أسـتاذ : طالـب الفعليـة والمسـتهدفة فـي الخطـة التنميـة الثامنـة ،وخطـة الدراسـة. فمعدلات أستاذ : طالب الفعلية هي :

المجالات النظـرية ١ :٣٥ ،المجالات العلمية والتطبيقية ١: ٤٤ ، مجال الطـب والعـلوم الطـبية ١: ٢٣

٣ـ نمو أعداد طلبـة الدراسـات العليـا بنسبة -٢١% (أي انخفـاض نمـو أعـداد طلبـة الدراسـات العليـا بنسبة ٢١%).

٤ـ بلغت نسبة أستاذ إلى العدد الإجمالي من المـوارد البشـرية ١٧% .

٥ـ السعودة : وجود فجوة في مجال السعودة للمـوارد البشـرية بين النسبة المتحققة الفعلية ٧٥% . والمسـتهدفة فـي نهايـة الخطـة الثامنـة ٨٢% ، والمسـتهدفة فـي خطـة الدراسـة ٩٢%، والتحسـين الإستراتيـجي ضعيف في تحقيقها حيث نسبة السعودة خلال السنوات من ١٤٢٠هـ/١٤٢١هـ إلـى ١٤٢٦هـ /١٤٢٧هـ هي على التوالي : ٧٠% ، ٧٠%، ٧١% ،٧١% و٧٦% ،٧٦%، ٧٥% .

٦ـ انخفاض نسبة مشاركة المـوارد البشـرية فـي النـدوات والمـؤتمرات التـي تعقد فـي داخـل المملكـة وخارجها بهدف الاستفادة من هذه المشـاركات العلميـة ودلالـة الفعل النـوعي لاكتسـاب خبـرة عمليـة علمية حيث بلغت عدد الندوات والمؤتمرات توالياً :

٣٧، ٦٧,٧٨، ٩٨، ٦٦، ٧٨، ٤٣.

٧- انخفاض الإنتاجية العلمية للموارد البشرية حيث بلغ متوسط الإنتاجية العلمية للمورد البشري الواحد ١٦ , .

٨- مقارنة مجموع أعداد المعينين بالجامعة مع أعداد من تركوا الخدمة من الموارد البشرية ٦٧٣ : ٥٤٥ .

أهـــم الـــفرص :-

١ـ توجه المملكة العربية السعودية في خطة التنمية الثامنة نحو اقتصاد المعرفة وهذا ما يبرز الحاجة إلى بناء جامعة أقدر على المنافسة من خلال قوة عمل تمتلك مهارات معرفية عالية .

٢- زيادة الاعتمادات المالية من ميزانية الدولة لميزانية التعليم العالي لتتمكن الجامعات من انجاز البرامج المستهدفة في خطة التنمية الثامنة لمحور التعليم العالي .

٣- تبني وزارة التعليم العالي مشروع آفـــاق وهذا ما يحقّز الجامعات لتبني رؤى مستقبلية خاصة بها تبنا على ضوئها خطط محكمة (استراتيجيات) طويلة المدى تأخذ في الاعتبار توجهات العالم نحو اقتصاد المعرفة .

أبـرز التهديـدات (القيود) :-

١- التغيرات العالمية والعولمة التي تتجاوز كل من لا يستطيع مسايرة عصر المعرفة والتكيف .

٢- الاتجاهات العالمية والتقدم التقني يخلق الحاجة إلى جامعات أفضل وأقدر على المنافسة وغالباً ما يكون لـ دور المورد البشري هو الدور الملائم لتحقيق الميزة التنافسية .

٣- فتح فروع للجامعات العالمية المشهورة في دول الخليج المجاورة .

٤- تزايد عدد الجامعات الرسمية والأهلية داخل المملكة العربية السعودية .

٥ـ زيادة الطلب على التعليم الجامعي ومستوى توافق الطاقات الاستيعابية لمؤسساته مع النمو السكاني والانتشار الجغرافي في المملكة العربية السعودية .

٦ـ انخفاض فاعلية شراكة الجامعات السعودية مع منشآت القطاع الإنتاجي والخدمي في مجالي البحث والتطوير العلمي والتقني

٧ـ أنشأ جامعة بحثية عالمية في المملكة العربية السعودية (جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية) كجامعة لديها القدرة على استقطاب الكفاءات العلمية (عمالة المعرفة) .

I- ***اختيار الإستراتيجيات :***

إن مواجهة هذه الفجوات تتعلق بالدور الاستراتيجي للمورد البشري كعامل معرفة في الجامعة فمع اتخاذ موقف الجامعة من المورد البشري كخيار استراتيجي نقطة بداية ، يتحدد مسار مستقبلي محتمل للتطور والتميز ، يتم في ضوئه إجراء تعديلات وتوظيف قدرات وأساليب تحدث نقلة نوعية في الأوضاع الحالية والمستقبلية للجامعة .

إذ لا يضمن مفهوم عمالة المعرفة نجاح الإستراتيجية والرؤية بأي حال من الأحوال ، إلا أن نقطة القوة العظمى في المفهوم تكمن في تحديد نمط الموارد البشرية (العاملين) من ذوي التعليم العالي والمهارات المعرفية المتعددة ، والمقدار الكمي منهم(عمالة المعرفة)، الذي يحقق القيادة الكمية(بمعنىالتميز الكمي)، الذي لابد له من أن يعزز أوضاع وأنماط وعمليات وإجراءات جديدة في التنظيم الجامعي ، تنسجم جميعها مع مفاهيم اقتصاد المعرفة . والعملية التي تمثل أسلوباً فعالاً للتعبير عن إستراتيجية بناء الموارد البشرية في الجامعة هي تقدير الطلب (الكم والنوع) من الموارد البشرية، من أجل التوسع في احتواء وقبول نماذج جديدة من العاملين (الموارد البشرية) يساعد الجامعة على استدامة قدراتها المتميزة ، وذلك بتبني برامج / مشروعات (خطط مرحلية جزئية) للمعالجة الحالية والمستقبلية .

فالقضية الأساسية التي تحكم على جودة الجامعة (كفاءة أدائها) هي جودة مواردها البشرية .

والمؤثر الأساسي على جودة الموارد البشرية، هو الكم المتوافر من هذه الموارد البشرية .

فإذا حققت الجامعة التميز الكمي من الموارد البشرية (أي تحقق نمو الموارد البشرية ذات الجودة العالية) ، فإن ذلك يؤدى بالجامعة إلي أن تتجاوز فجواتها الداخلية والخارجية ، ويحقق لها ميزة حققية بمقاييس المعايرة الداخلية (التفوق على ما كانت عليه الجامعة في الفترة السابقة) والمعايرة الخارجية (التفوق على أفضل منافسيها) .

ثانياً : الممارسات المعرفية في عملية البناء

- **تقدير الموارد البشرية كمياً :**

تقدير الموارد البشرية كمياً يتضمن وصفاً لتطور أعداد الموارد البشرية والطلاب والتنبؤ بأعداد الموارد البشرية والطلاب وتقدير الاحتياج من الموارد البشرية.

تحددت نتائج التقدير الكمي للموارد البشرية في :

- **تقارير التنبؤ** : تقدم وصفاً لتطور أعداد الموارد البشرية والطلاب في الفترة (١-٧) أي تحليل السلاسل الزمنيةالخاصة بأعداد الموارد البشرية والطلاب لكل وحدة استراتيجية في تقارير للتنبؤ.

- **خلاصة تحليل السلاسل الزمنية** : استخلاص مقدار التنبؤ بأعداد الموارد البشرية وأعداد الطلاب لعام ١٤٣٩/ ١٤٤٠هـ من تقارير التنبؤ السابقة :
  - لكل وحدة إستراتيجية.
  - لكل مجال دراسي .
  - لمجمل الوحدات الإستراتيجية (الوحدات الإستراتيجية تمثل الجامعة في مجال العمل الأكاديمي).

- **تقدير الاحتياج من الموارد البشرية :**

١. تقدير الاحتياج من الموارد البشرية لعام ١٤٤٠/١٤٣٩هـ حسب المعايير القياسية لإستراتيجية بناء الموارد البشرية :

   - لكل وحدة إستراتيجية.
   - لمجمل الوحدات الإستراتيجية.

٢. تقدير الاحتياج من الموارد البشرية لعام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ حسب المعايير القياسية لخطة التنمية الثامنة:

- لكل وحدة إستراتيجية.
- لمجمل الوحدات الإستراتيجية.

التحليل المالي .

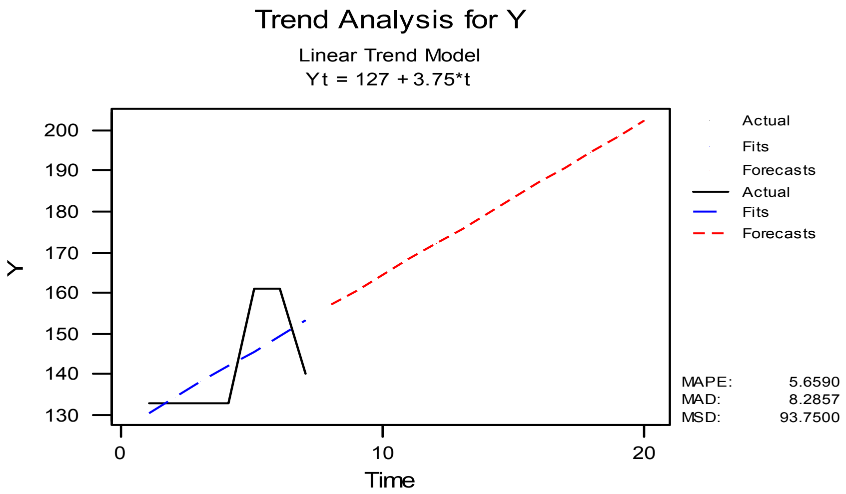
تقدير المـوارد البشـرية كمياً

تقاريـرالـتـنبؤ

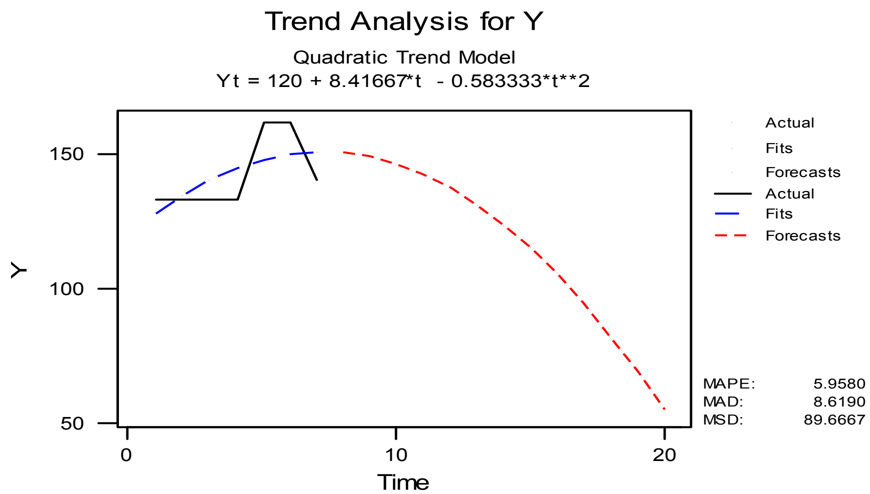
تقريرالتنبؤ التفصيلي ـ كلية الشريعة والدراسات الاسلامية ـ الموارد البشرية

الأشكال التالية هي نتاج تطبيق نماذج تحـليل الاتجـاه الأربعة مع التنبؤ لـ١٣عام قادمة بإذن الله

الشكل رقـم (١) نـموذ ج تحليل الاتجاه الخطي



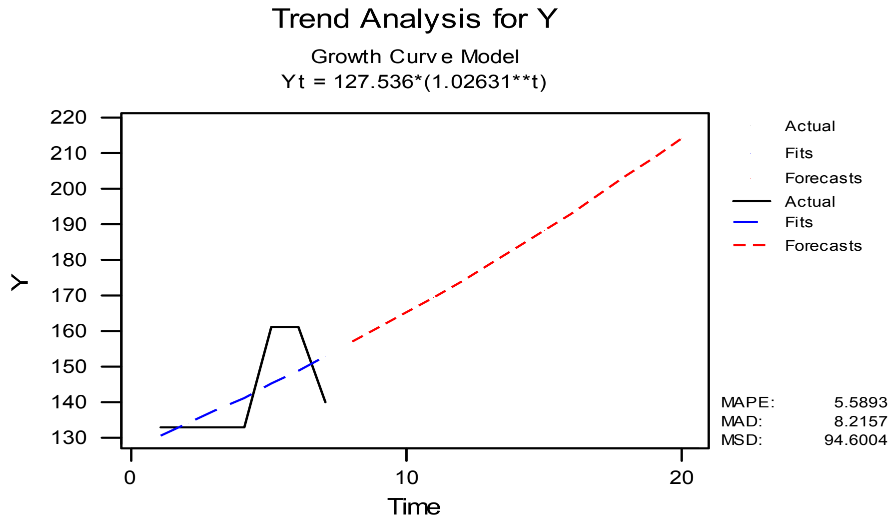
الشكل رقم (٢) نموذج تحليل الاتجـاه التربيعي



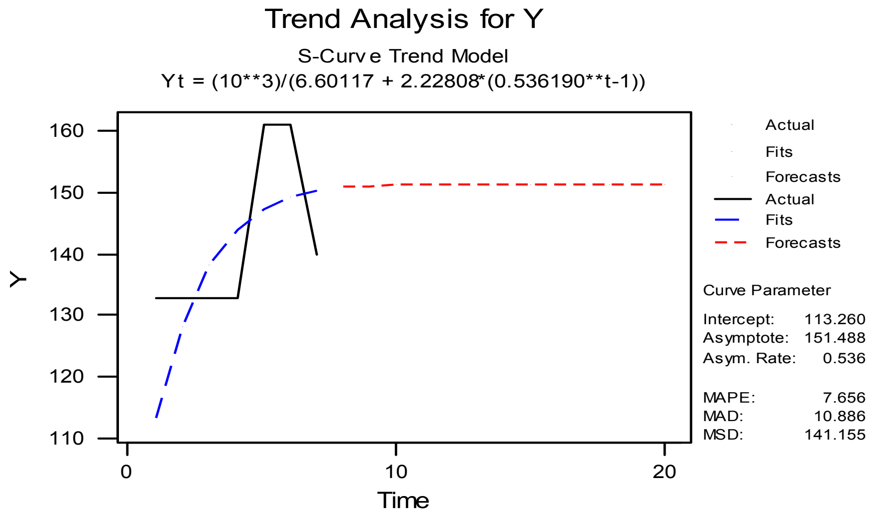
جدول السـلسلة الزمنية رقـم (١)

الفترة	الموارد البشرية
١.٠٠	١٣٣.٠٠
٢.٠٠	١٣٣.٠٠
٣.٠٠	١٣٣.٠٠
٤.٠٠	١٣٣.٠٠
٥.٠٠	١٦١.٠٠
٦.٠٠	١٦١.٠٠
٧.٠٠	١٤٠.٠٠

الشكل رقـم (٣) نموذج تحليل الاتجاه الـتسارعي



الشكل رقـم (٤) تحليل الاتجاه بنموذج الدالة التكعيبية



تابع كليـة الشريـعة والـدراسـات الإسـلاميـة ـ المـوارد البشـرية

الجـداول التالية هي تقارير نماذج تحليل الاتجاه الأربعة للتنبؤ بأعدادالمـوارد البشـرية

من عام ١٤٢٧هـ/١٤٢٨هـ إلي عام ١٤٣٩هـ/١٤٤٠هـ

جـدول قيم التنبؤ رقـم (١)

قيـم التنبؤ	النموذج الخطي	
١٥٧.٠٠	٨	١
١٦٠.٧٥	٩	٢
١٦٤.٥٠	١٠	٣
١٦٨.٢٥	١١	٤
١٧٢.٠٠	١٢	٥
١٧٥.٧٥	١٣	٦
١٧٩.٥٠	١٤	٧
١٨٣.٢٥	١٥	٨
١٨٧.٠٠	١٦	٩
١٩٠.٧٥	١٧	١٠
١٩٤.٥٠	١٨	١١
١٩٨.٢٥	١٩	١٢
٢٠٢.٠٠	٢٠	١٣

جـدول قيم التنبؤ رقـم (٢)

قيـم التنبؤ	النموذج التربيعي	
١٥٠.٠٠٠	٨	١
١٤٨.٥٠٠	٩	٢
١٤٥.٨٣٣	١٠	٣
١٤٢.٠٠٠	١١	٤
١٣٧.٠٠٠	١٢	٥
١٣٠.٨٣٣	١٣	٦
١٢٣.٥٠٠	١٤	٧
١١٥.٠٠٠	١٥	٨
١٠٥.٣٣٣	١٦	٩
٩٤.٥٠٠	١٧	١٠
٨٢.٥٠٠	١٨	١١
٦٩.٣٣٣	١٩	١٢
٥٥.٠٠٠	٢٠	١٣

جـدول قيم التنبؤ رقـم (٣)

قيـم التنبؤ	النموذج التسارعي	
١٥٦.٩٨١	٨	١
١٦١.١١١	٩	٢
١٦٥.٣٤٩	١٠	٣
١٦٩.٦٩٩	١١	٤
١٧٤.١٦٣	١٢	٥
١٧٨.٧٤٤	١٣	٦
١٨٣.٤٤٧	١٤	٧
١٨٨.٢٧٢	١٥	٨
١٩٣.٢٢٥	١٦	٩
١٩٨.٣٠٨	١٧	١٠
٢٠٣.٥٢٥	١٨	١١
٢٠٨.٨٧٨	١٩	١٢
٢١٤.٣٧٣	٢٠	١٣

جـدول قيم التنبؤ رقـم (٤)

قيم التنبؤ	نموذج الدالة التكعيبية	
١٥٠.٨٤٠	٨	١
١٥١.١٤٠	٩	٢
١٥١.٣٠١	١٠	٣
١٥١.٣٨٨	١١	٤
١٥١.٤٣٤	١٢	٥
١٥١.٤٥٩	١٣	٦
١٥١.٤٧٣	١٤	٧
١٥١.٤٨٠	١٥	٨
١٥١.٤٨٤	١٦	٩
١٥١.٤٨٦	١٧	١٠
١٥١.٤٨٧	١٨	١١
١٥١.٤٨٨	١٩	١٢
١٥١.٤٨٨	٢٠	١٣

التحـليل :ـ الأشكال الأربعة (التمثيل البياني) السابقةهي نتاج تطبيق نمـاذج تحـليل الاتجاه الأربعة ـ نموذج الاتجاه الخطي ـ نموذج الاتجاه التربيعي ـ نموذج الاتجاه التسارعي ـ نموذج الدالة التكعيبية ،التي من خلالها تتضح نزعة اتجاه السلسلة الزمنيـة للمـوارد البشـرية . أمـاتحديد نموذج التحليل المناسب يمكن معرفته من خلال مقارنة قيم مؤشر متوسـط الخطـأ النسبي المطلق (MAPE) وهي تواليـاًـ ٥.٦٥٩٠ ـ ٥.٩٥٨٠ ـ ٥.٥٨٩٣ ـ ٧.٦٥٦ ـ (وفقاً لتراتبية نماذج التحليل) ومن الواضح أن قيمة المؤشر لنموذج الاتجاه التسارعي (الأقل مقداراً)هي الأفضل تقديراً من نموذج الاتجاه الخطي (الذي يتناسب مع السلاسل الزمنية ذات الاتجاه الخطي) ، أو نموذج الاتجاه التربيعي (الذي يتناسب مع السلاسل الزمنية ذات الاتجاه المنحني سواء المقعر أو المحدب) .ويدعم صحة ذلك أن نموذج الاتجاه التسارعي يتناسب مع السلاسل الزمنية التي تتصف بتسارع النمو أو الإضمحلال بمعني أن التسارع يبدأ ضعيفاًثم يتزايد بقوة عبر الزمن ،وهوما اتضح من خلال السلسةالزمنية للموارد البشرية التي اتصفت بتسارع الاضمحلال .واعتماداً على تحديد النموذج المناسب تم معرفة قيم التنبؤ للمورد البشري (جداول قيم التنبؤ) حتى عام ١٤٣٩هـ/١٤٤٠هـ وهي ٢١٤ مـورد بشـري (عضـو هيئـة التدريس) في كلية الشريـعة والـدراسـات الإسـلاميـة . و الدراسة طبقت الأسلوب السابق على جميع الوحدات الإستراتيجية، ولضخامة عرض المعلومات بالأسلوب السابق تم عرض رسم (التمثيل البياني) السلسلة الزمنية حسب النموذج المناسب ،وتبعاً لذلك جدول قيم التنبؤ الخاص بالنموذج المناسب ،أما بقية المعلومات يتم تنظيمها في جدول (الحاوي) الذي يحوى المعلومات بطريقة تسهل عقد المقارنة بين نماذج التحليل الأربعة وتحديد النموذج المناسب(بلون مختلف) ،مما يغني عن التحليل .(يتم عرض تطبيق نماذج تحليل الاتجاه الأربعة لجميع الوحـدات الإستـراتيجيـة في الملاحق).

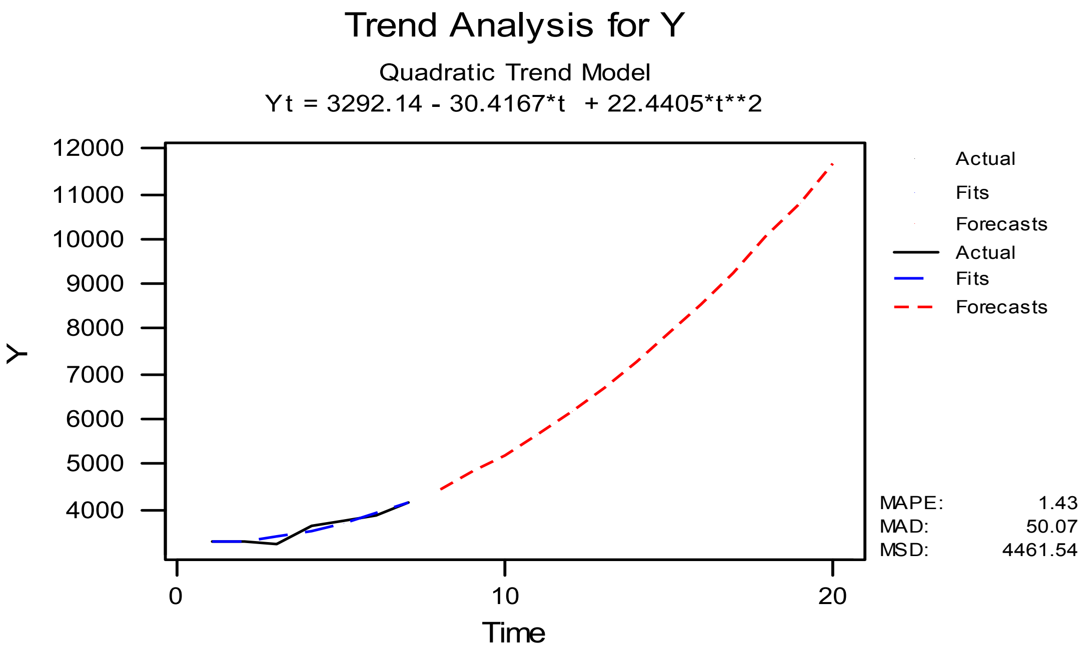
تقرير التنبؤ ـ كلية الشريعة والدراسات الاسلامية ـ الطلاب

جدول السلسلة الزمنية رقم (٢)

الفترة	الطلبة
١	٣٣١٧
٢	٣٣١٩
٣	٣٢٦٩
٤	٣٦٢٤
٥	٣٧٤٩
٦	٣٨٨٧
٧	٤١٧٠

الشكل رقم (٥)

نموذج تحليل الاتجاه التربيعي



جدول قيم التنبؤ رقم (٥)

قيم التنبؤ		
٤٤٨٥.٠	٨	١
٤٨٣٦.١	٩	٢
٥٢٣٢.٠	١٠	٣
٥٦٧٢.٩	١١	٤
٦١٥٨.٦	١٢	٥
٦٦٨٩.٢	١٣	٦
٧٢٦٤.٦	١٤	٧
٧٨٨٥.٠	١٥	٨
٨٥٥٠.٢	١٦	٩
٩٢٦٠.٤	١٧	١٠
١٠٠١٥.٤	١٨	١١
١٠٨١٥.٢	١٩	١٢
١١٦٦٠.٠	٢٠	١٣

جدول الحاوي رقم (١)

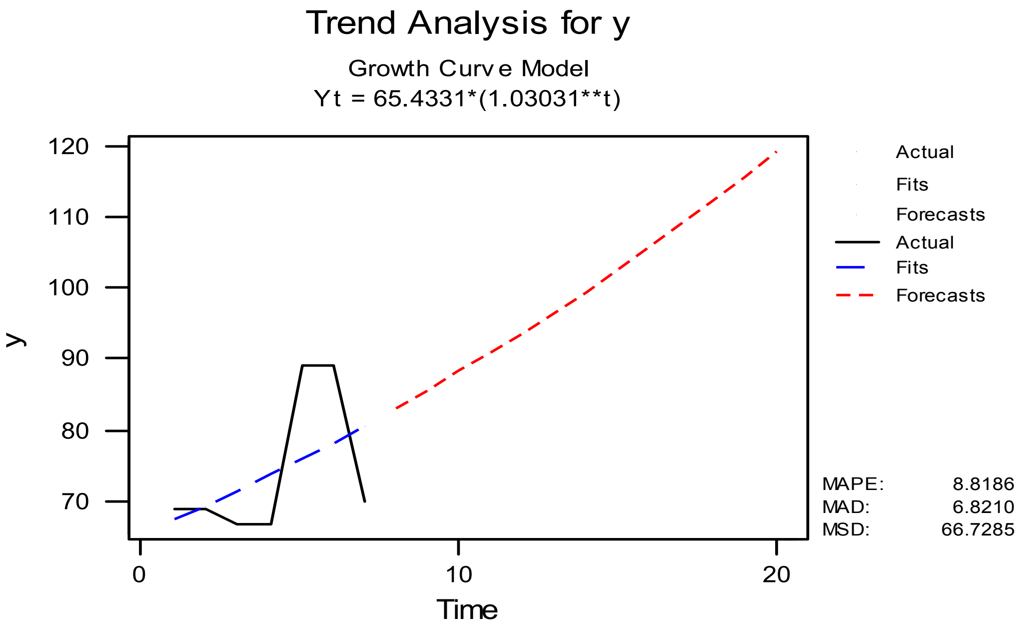
نماذج تحليل الإتجاه

المؤشر	نموذج الاتجاه الخطي	نموذج الاتجاه التربيعي	نموذج الاتجاه التساعري	نموذج الدالة التكعيبية
MAPE	٢.١	١.٤٣	١.٩٢	٣.٣
قيم التنبؤ	٦٠٠٥	١١٦٦٠	٦٩١٥.٠	٥٠٢٨.٨

تقرير التنبؤ ـ كلية اللغة العربية ـ الموارد البشرية

الشكل رقم (٦)

نموذج تحليل الاتجاه التساعي



جدول السلسلة الزمنية رقم (٣)

الفترة	الموارد البشرية
١	٦٩
٢	٦٩
٣	٦٧
٤	٦٧
٥	٨٩
٦	٨٩
٧	٧٠

جدول قيم التنبؤ رقم (٦)

قيم التنبؤ		
١	٨	٨٣.٠٩١
٢	٩	٨٥.٦١٠
٣	١٠	٨٨.٢٠٥
٤	١١	٩٠.٨٧٨
٥	١٢	٩٣.٦٣٣
٦	١٣	٩٦.٤٧٢
٧	١٤	٩٩.٣٩٦
٨	١٥	١٠٢.٤٠٩
٩	١٦	١٠٥.٥١٤
١٠	١٧	١٠٨.٧١٢
١١	١٨	١١٢.٠٠٧
١٢	١٩	١١٥.٤٠٣
١٣	٢٠	١١٨.٩٠١

جدول الحاوي رقم (٢)

المؤشر	نماذج تحليل الإتجاه			
	نموذج الاتجاه الخطي	نموذج الاتجاه التربيعي	نموذج الاتجاه التسارعي	نموذج الدالة التكعيبية
MAPE	٨.٩٩٤٣	٩.٤٩٥	٨.٨١	١٢.٥٢٠
قيم التنبؤ	١١١.٤٢٩	-١١.٥٧١٤	١١٨.٩٠١	٧٨.٨٤٨

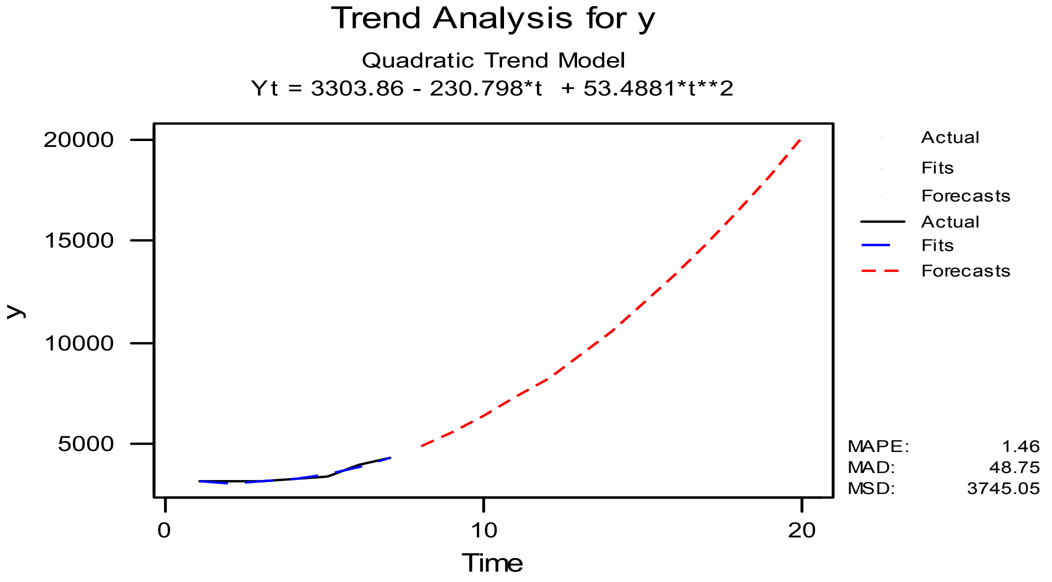
تقرير التنبؤ ـ كلية اللغة العربية ـ الطلاب

جدول السلسلة الزمنية رقم (٤)

الفترة	الطلبة
١	٣٠٨٨
٢	٣٠٨٨
٣	٣١٤٧
٤	٣٢٥٩
٥	٣٣٥٥
٦	٣٨٩٧
٧	٤٣١٩

الشكل رقم (٧)

نموذج تحليل الاتجاه التربيعي



جـدول قيم التنبؤ رقـم (٧)

قيــم التنبؤ		
١	٨	٤٨٨٠.٧
٢	٩	٥٥٥٩.٢
٣	١٠	٦٣٤٤.٧
٤	١١	٧٢٣٧.١
٥	١٢	٨٢٣٦.٦
٦	١٣	٩٣٤٣.٠
٧	١٤	١٠٥٥٦.٤
٨	١٥	١١٨٧٦.٧
٩	١٦	١٣٣٠٤.٠
١٠	١٧	١٤٨٣٨.٤
١١	١٨	١٦٤٧٩.٦
١٢	١٩	١٨٢٢٧.٩
١٣	٢٠	٢٠٠٨٣.١

جدول الحـاوي رقم (٣)

	نمـاذج تحليـل الإتجـاه			
المؤشـر	نموذج الاتجاه الخطي	نموذج الاتجاه التربيعي	نموذج الاتجاه التساريعي	نموذج الدالة التكعيبية
MAPE	٤.٩	١.٤٦	٤.٤	١.٨
قـيم التنبـؤ	٦٦٠٤.١٤	٢٠٠٨٣.١	٨٢٣٦.٥٦	-٥

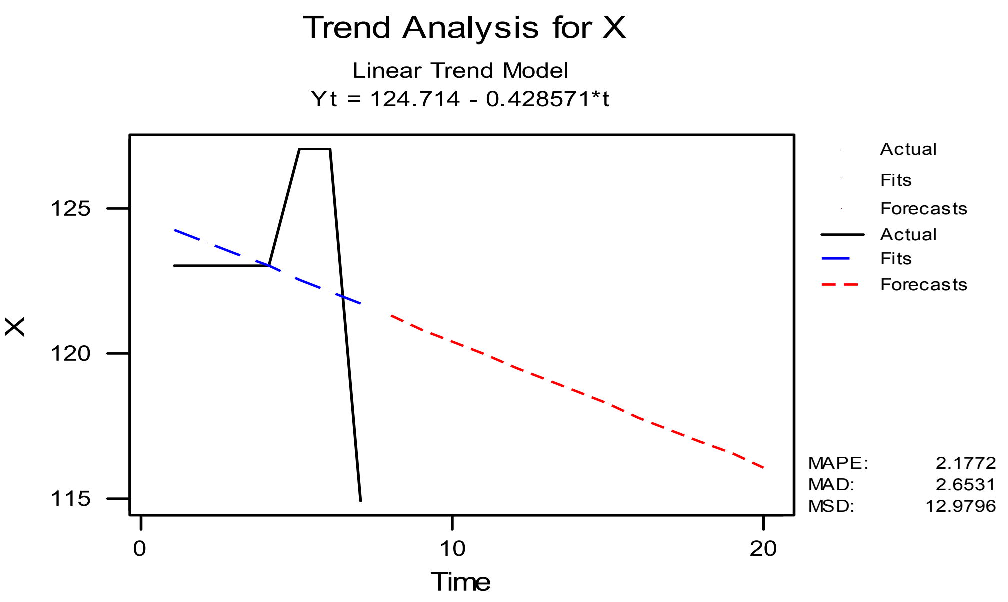
تقرير التنبؤ ـ كلية التربية ـ الموارد البشرية

جـدول قيم التنبؤ رقـم (٨)

	قيم التنبؤ
١	٨ ١٢١.٢٨٦
٢	٩ ١٢٠.٨٥٧
٣	١٠ ١٢٠.٤٢٩
٤	١١ ١٢٠.٠٠٠
٥	١٢ ١١٩.٥٧١
٦	١٣ ١١٩.١٤٣
٧	١٤ ١١٨.٧١٤
٨	١٥ ١١٨.٢٨٦
٩	١٦ ١١٧.٨٥٧
١٠	١٧ ١١٧.٤٢٩
١١	١٨ ١١٧.٠٠٠
١٢	١٩ ١١٦.٥٧١
١٣	٢٠ ١١٦.١٤٣

الشكل رقـم (٨)

نـموذ ج تحليل الاتجاه الخطي



جدول السلسلة الزمنية رقـم (٥)

الفترة	الموارد البشرية
١	١٢٣
٢	١٢٣
٣	١٢٣
٤	١٢٣
٥	١٢٧
٦	١٢٧
٧	١١٥

يظهر من من رسم الاتجاه العام للسلسلة الزمنية للموارد البشـرية لكليـة التـربية ، أن القيم الاتجاهية والقيم الأصلية تتجه للإنخفاض وتبعاً لذلك تنحى قيم التنبؤ للإنخفاض . ويدعم هذا التحليل أن قيم المؤشرات الثلاث حددت أن النموذج المناسب للتنبؤ هو نموذج الاتجاه التربيعي الذي تحددت قيم التنبؤ له بـ -٣٩.٨٥٧ و هذا يدل على أن كليـة التربية تواجه أزمة كمية .ونظرآلهذا المقدار السالب رجحت الدراسـة قيم تنبؤ الاتجاه الخطي .ذلك أن قيم المؤشر لكلا النموذجين تقترب إلي جزء من مئة .ومن الملاحظ أيضاً انه لايمكن تقدير نموذج الدالة التكعيبية لعدم توافق رسم السلسلة الزمنية مع معادلة هذا النموذج الذي يتناسب مع السلاسل الزمنية ذات الانحناء المزدوج على شكل الحرف (S). و هذا ملاحظ في عدد من السلاسل الزمنية الواردة في هذه الدراسة.

جـدول الحـاوي رقم (٤)

المؤشـر	نموذج الاتجاه الخطي	نموذج الاتجاه التربيعي	نموذج الاتجاه التساركي	نموذج الدالة التكعيبية
	نمـاذج تحليـل الإتجـاه			
MAPE	٢.١٧٧٢	٢.١٤٧٩٧	٢.١٩٥	
قيم التنبـؤ	١١٦.١٤٣	-٣٩.٨٥٧	١١٥.٧٣٤	

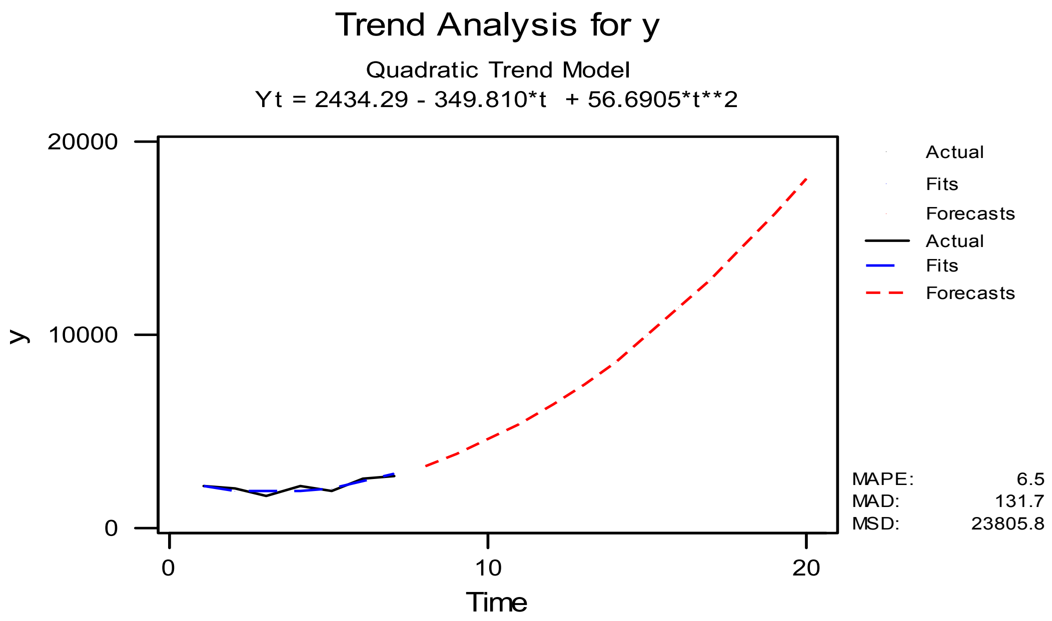
تقـريـر التنـبؤ ـ كـليةالــتربية ـ الطلاب

جـدول قيم التنبؤ رقـم (٩)

قيـم التنبؤ		
١	٨	٣٢٦٤.٠
٢	٩	٣٨٧٧.٩
٣	١٠	٤٦٠٥.٢
٤	١١	٥٤٤٥.٩
٥	١٢	٦٤٠٠.٠
٦	١٣	٧٤٦٧.٥
٧	١٤	٨٦٤٨.٣
٨	١٥	٩٩٤٢.٥
٩	١٦	١١٣٥٠.١
١٠	١٧	١٢٨٧١.١
١١	١٨	١٤٥٠٥.٤
١٢	١٩	١٦٢٥٣.٢
١٣	٢٠	١٨١١٤.٣

الشـكل رقـم (٩)

نموذج تحليل الاتجـاه التربيعي



جدول السـلسلة الزمنية رقـم (٦)

الطلبة	الفرة
٢١٥٤	١
٢٠٤٦	٢
١٦٣٣	٣
٢١٦٣	٤
١٩٧٤	٥
٢٥١٩	٦
٢٦٩٣	٧

جـدول الحــاوي رقم (٥)

نمـاذج تحـليل الإتجـاه				
نموذج الدالة التكعيبية	نموذج الاتجاه التسارعي	نموذج الاتجاه التربيعي	نموذج الاتجاه الخطي	المـؤشر
١٠.٧	١٠.٤	٦.٥	١٠.٥	MAPE
-٢٣٨.٢	٤٤٤٤.٧٣	١٨١١٤.٣	٣٨٢٨.٢٩	قيـم التنبؤ

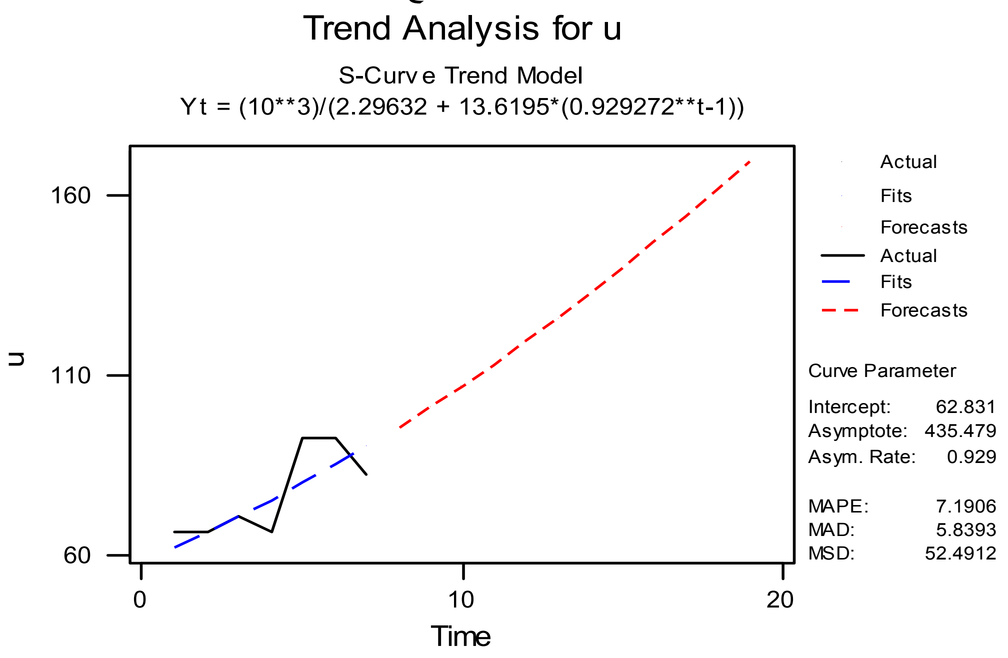
تقريـر الـتنـبؤ ـ كليةالدعـوة وأصـول الـدين ـ المـوارد البشرية

جـدول قيم التنبؤ رقـم (١٠)

قيم التنبؤ		
١	٨	٩٥.٧٢٧
٢	٩	١٠١.٣١٨
٣	١٠	١٠٧.١٣٢
٤	١١	١١٣.١٦٧
٥	١٢	١١٩.٤١٨
٦	١٣	١٢٥.٨٨٠
٧	١٤	١٣٢.٥٤٥
٨	١٥	١٣٩.٤٠٤
٩	١٦	١٤٦.٤٤٦
١٠	١٧	١٥٣.٦٥٩
١١	١٨	١٦١.٠٣٠
١٢	١٩	١٦٨.٥٤٢
١٣	٢٠	١٧٦.١٨١

الشـكل رقـم (١٠)

تحليل الاتجاه بنموذج الدالة التكعيبية



جدول السـلسلة الزمنية رقـم (٧)

الفتـــرة	الموارد البشرية
١	٦٧
٢	٦٧
٣	٧١
٤	٦٧
٥	٩٣
٦	٩٣
٧	٨٣

جـدول الحــاوي رقـم (٦)

نمـاذج تحليـل الإتجـاه

المـؤشــر	نموذج الاتجاه الخطي	نموذج الاتجاه التربيعي	نموذج الاتجاه التسارعي	نموذج الدالة التكعيبية
MAPE	٧.٥٩٦٣	٧.٧٣٩٣	٧.٣٧٧٠	٧.١٩٠٦
قـيم التنبؤ	١٤٧	١١٧	١٨٧.٤٢	١٧٦.١٨

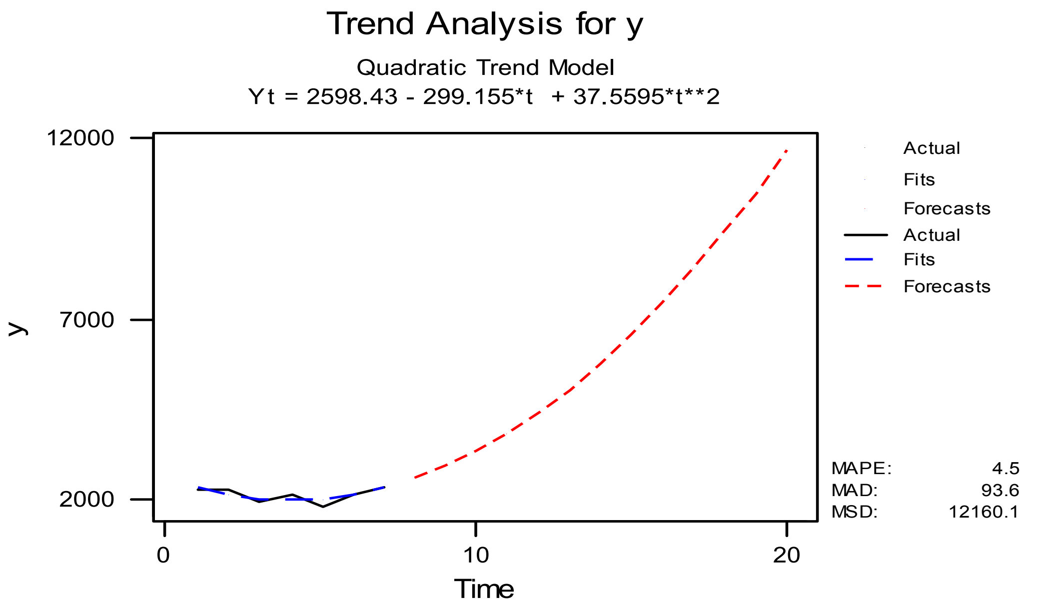
تقـريـر الـتنـبؤ ـ كليةالدعوة وأصول الدين ـ الطـلاب

جدول السـلسلة الزمنية رقـم (٨)

الفترة	الطلبة
١	٢٢٦٩
٢	٢٢٦٩
٣	١٩٦١
٤	٢١٦٣
٥	١٨٦٠
٦	٢١٦٤
٧	٢٣٨٥

الشـكل رقـم (١١)

نموذج تحليل الاتجـاه التربيعي



جـدول قيم التنبؤ رقـم (١١)

قيـم التنبؤ		
١	٨	٢٦٠٩.٠
٢	٩	٢٩٤٨.٤
٣	١٠	٣٣٦٢.٨
٤	١١	٣٨٥٢.٤
٥	١٢	٤٤١٧.١
٦	١٣	٥٠٥٧.٠
٧	١٤	٥٧٧١.٩
٨	١٥	٦٥٦٢.٠
٩	١٦	٧٤٢٧.٢
١٠	١٧	٨٣٦٧.٥
١١	١٨	٩٣٨٢.٩
١٢	١٩	١٠٤٧٣.٥
١٣	٢٠	١١٦٣٩.١

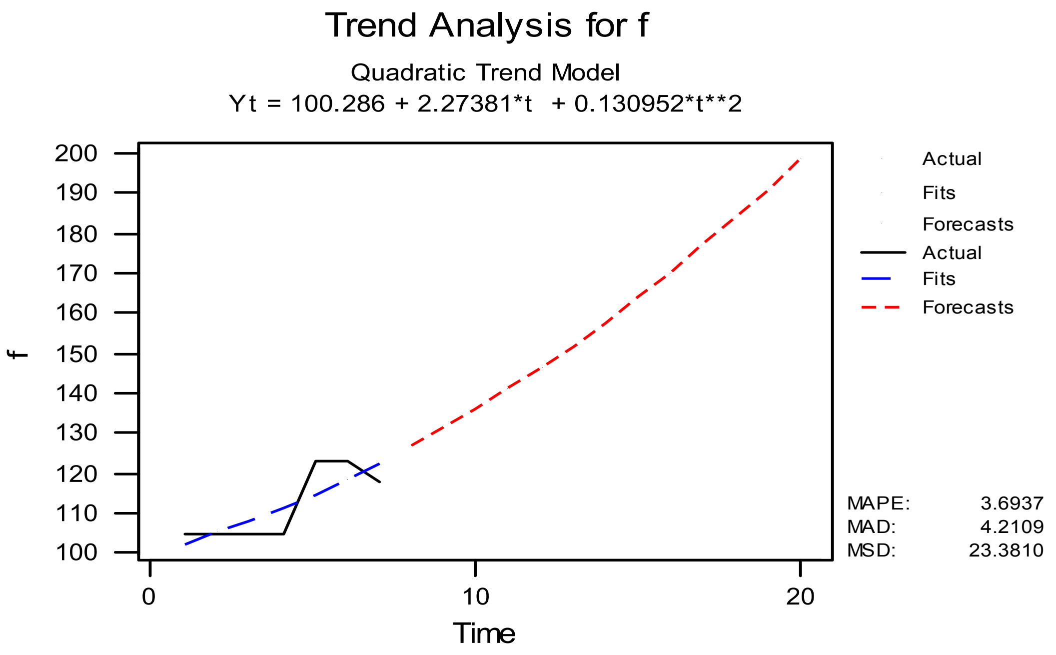
جدول الحـاوي رقم (٧)

نمـاذج تحـليل الإتجـاه				
المؤشـر	*نموذج الاتجاه الخطي*	*نموذج الاتجاه التربيعي*	*نموذج الاتجاه التسارعي*	*نموذج الدالة التكعيبية*
MAPE	٦.٦	٤.٥	٦.٨	
قيـم التنبؤ	٢١٧٤.١٤	١١٦٣٩.١	٢١٤٨.٤٢	

تقريـر الـتنـبؤ ـ كلية العلوم التطبيقية _ الموارد البشرية

الشكل رقـم (١٢)

نموذج تحليل الاتجـاه التربيعي



جدول السـلسلة الزمنية رقـم (٩)

الفترة	الموارد البشرية
١	١٠٥
٢	١٠٥
٣	١٠٥
٤	١٠٥
٥	١٢٣
٦	١٢٣
٧	١١٨

جـدول قيم التنبؤ رقـم (١٢)

قيم التنبؤ		
١٢٦.٨٥٧	٨	١
١٣١.٣٥٧	٩	٢
١٣٦.١١٩	١٠	٣
١٤١.١٤٣	١١	٤
١٤٦.٤٢٩	١٢	٥
١٥١.٩٧٦	١٣	٦
١٥٧.٧٨٦	١٤	٧
١٦٣.٨٥٧	١٥	٨
١٧٠.١٩٠	١٦	٩
١٧٦.٧٨٦	١٧	١٠
١٨٣.٦٤٣	١٨	١١
١٩٠.٧٦٢	١٩	١٢
١٩٨.١٤٣	٢٠	١٣

جـدول الحــاوي رقـم (٨)

نماذج تحليل الإتجاه

المؤشر	نموذج الاتجاه الخطي	نموذج الاتجاه التربيعي	نموذج الاتجاه التساراعي	نموذج الدالة التكعيبية
MAPE	٣.٧٨٢٦	٣.٦٩٣٧	٣.٧٣٤٨	٤.٢٧٧٨
قيم التنبؤ	١٦٥.١٤٣	١٩٨.١٤٣	١٧٨.٩٦٤	١٤٤.١١

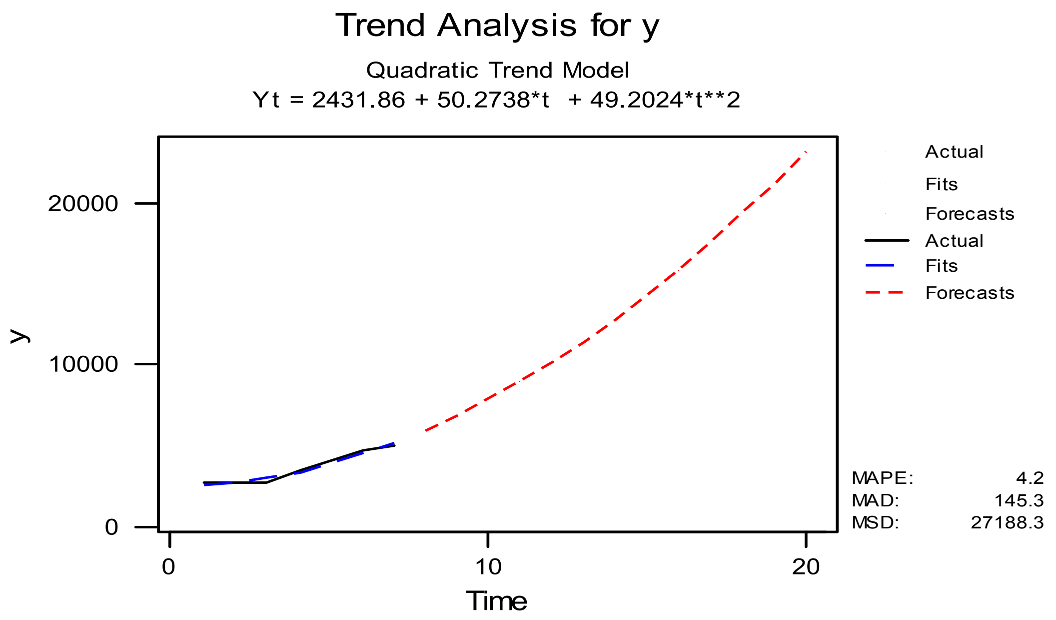
تقرير التنبؤ ـ كلية العلوم التطبيقية ـ الطلاب

جدول السلسلة الزمنية رقم (١٠)

الفترة	الطلاب
١	٢٦٦٥
٢	٢٦٧١
٣	٢٧٤٢
٤	٣٤٥٠
٥	٤١٠٢
٦	٤٦٦١
٧	٥٠٢٨

الشكل رقم (١٣)

نموذج تحليل الاتجاه التربيعي



جدول قيم التنبؤ رقم (١٣)

قيم التنبؤ		
١	٨	٥٩٨٣.٠
٢	٩	٦٨٦٩.٧
٣	١٠	٧٨٥٤.٨
٤	١١	٨٩٣٨.٤
٥	١٢	١٠١٢٠.٣
٦	١٣	١١٤٠٠.٦
٧	١٤	١٢٧٧٩.٤
٨	١٥	١٤٢٥٦.٥
٩	١٦	١٥٨٣٢.٠
١٠	١٧	١٧٥٠٦.٠
١١	١٨	١٩٢٧٨.٤
١٢	١٩	٢١١٤٩.١
١٣	٢٠	٢٣١١٨.٣

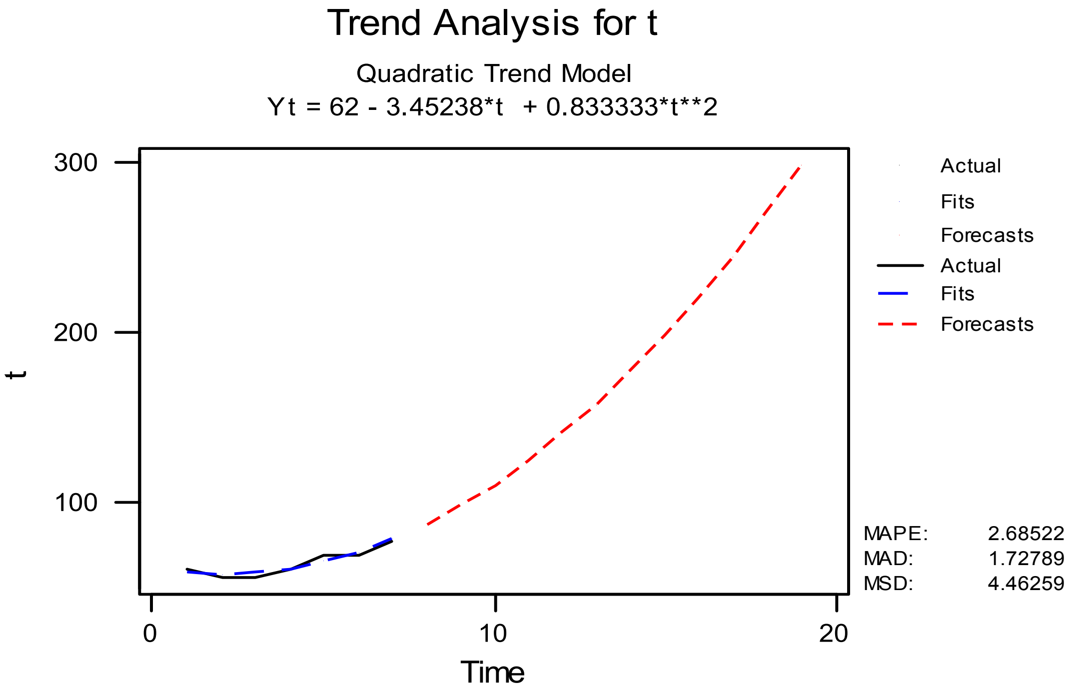
جدول الحاوي رقم (٩)

	نماذج تحليل الإتجاه			
المؤشر	نموذج الاتجاه الخطي	نموذج الاتجاه التربيعي	نموذج الاتجاه التسارعي	نموذج الدالة التكعيبية
MAPE	٦.١	٤.٢	٤.٩	٦.٤
قيم التنبؤ	١٠٧١٩.٣	٢٣١١٨.٣	٢٤٧٣٨.٩	٨٠٥٠

تقرير التنبؤ ـ كلية العلوم الاجتماعية ـ الموارد البشرية

الشكل رقم (١٤)

نموذج تحليل الاتجاه التربيعي



جدول السلسلة الزمنية رقم (١١)

الفترة	المورد البشري
١	٦١
٢	٥٧
٣	٥٧
٤	٦١
٥	٧٠
٦	٧٠
٧	٧٨

جدول قيم التنبؤ رقم (١٤)

قيم التنبؤ		الفترة
٨٧.٧١٤	٨	١
٩٨.٤٢٩	٩	٢
١١٠.٨١٠	١٠	٣
١٢٤.٨٥٧	١١	٤
١٤٠.٥٧١	١٢	٥
١٥٧.٩٥٢	١٣	٦
١٧٧.٠٠٠	١٤	٧
١٩٧.٧١٤	١٥	٨
٢٢٠.٠٩٥	١٦	٩
٢٤٤.١٤٣	١٧	١٠
٢٦٩.٨٥٧	١٨	١١
٢٩٧.٢٣٨	١٩	١٢
٣٢٦.٢٨٦	٢٠	١٣

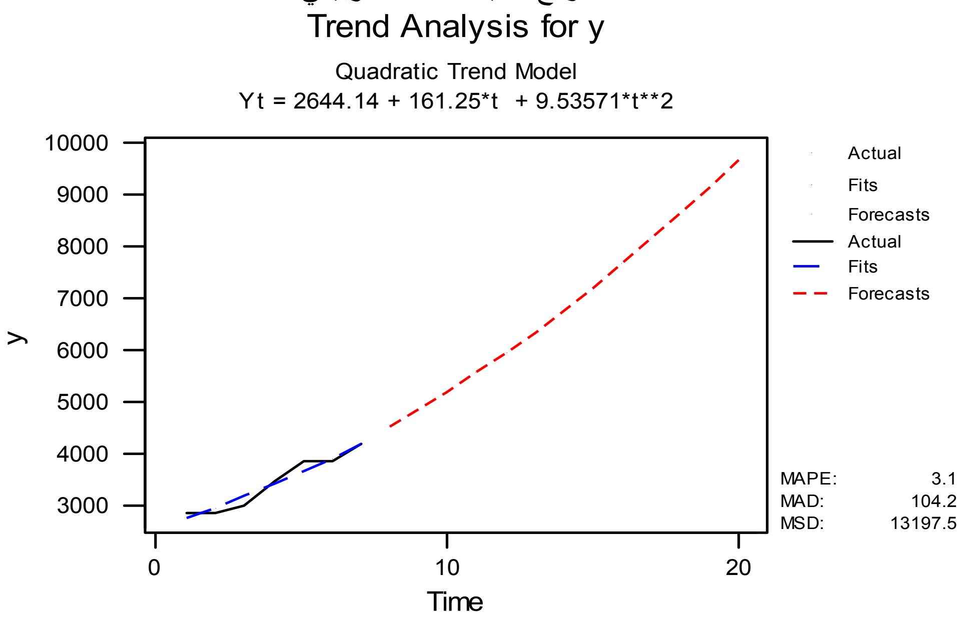
جدول الحـاوي رقم (١٠)

	نماذج تحليل الإتجاه			
االمؤشر	نموذج الاتجاه الخطي	نموذج الاتجاه التربيعي	نموذج الاتجاه التسارعي	نموذج الدالة التكعيبية
MAPE	٥.٠٧٦	٢.٦٨٥٢٢	٤.٨٤٤٨	٥.٠١٩٩
قيم التنبؤ	١١٦.٢٨٦	٣٢٦.٢٦٨	١٣٩.٧٠٨	١٢٨.٨٤٩

تقرير التنبؤ ـ كلية العلوم الاجتماعية ـ الطلاب

الشكل رقم (١٥)

نموذج تحليل الاتجاه التربيعي



جدول السلسلة الزمنية رقم (١٢)

الفترة	الطلاب
١	٢٩١٥
٢	٢٩٠٩
٣	٣٠٥٠
٤	٣٥٢٩
٥	٣٨٦٦
٦	٣٨٧٢
٧	٤٢١٨

جدول قيم التنبؤ رقم (١٥)

قيم التنبؤ		
١	٨	٤٥٤٤.٤٣
٢	٩	٤٨٦٧.٧٩
٣	١٠	٥٢١٠.٢١
٤	١١	٥٥٧١.٧١
٥	١٢	٥٩٥٢.٢٩
٦	١٣	٦٣٥١.٩٣
٧	١٤	٦٧٧٠.٦٤
٨	١٥	٧٢٠٨.٤٣
٩	١٦	٧٦٦٥.٢٩
١٠	١٧	٨١٤١.٢١
١١	١٨	٨٦٣٦.٢١
١٢	١٩	٩١٥٠.٢٩
١٣	٢٠	٩٦٨٣.٤٣

جدول الحاوي رقم (١١)

نمـاذج تحليـل الإتجـاه				
المؤشـر	نموذج الاتجاه الخطي	نموذج الاتجاه التربيعي	نموذج الاتجاه التساعي	نموذج الدالة التكعيبية
MAPE	٣.٢	٣.١	٣.١	٦
MSD	١٤٢٨٨.٧	١٣١٩٧.٥	١٣٣٧٥.٥	٧٥٧٣٥.٥
قيم التنبؤ	٧٢٨٠.٤٣	٩٦٨٣.٤٣	١٠٣٠٦	٤٢٦٣.٦٨

جدول قيم التنبؤ رقم (١٦)

قيم التنبؤ		
١	٨	٧١.١١٧
٢	٩	٧٧.٥٥٤
٣	١٠	٨٤.٥٧٣
٤	١١	٩٢.٢٢٧
٥	١٢	١٠٠.٥٧٥
٦	١٣	١٠٩.٦٧٧
٧	١٤	١١٩.٦٠٤
٨	١٥	١٣٠.٤٢٩
٩	١٦	١٤٢.٢٣٣
١٠	١٧	١٥٥.١٠٦
١١	١٨	١٦٩.١٤٤
١٢	١٩	١٨٤.٤٥٣
١٣	٢٠	٢٠١.١٤٧

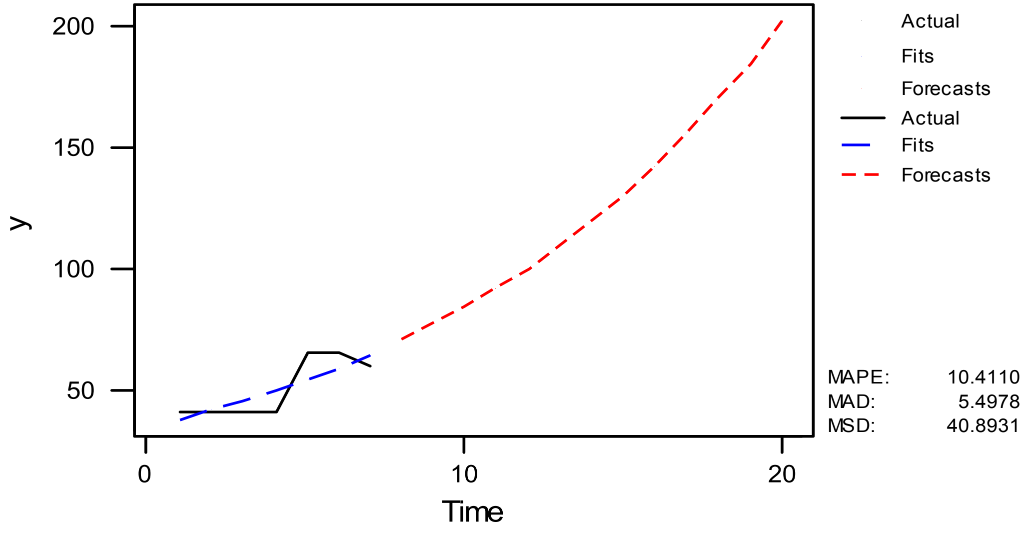
الشكل رقم (١٦)

نموذج تحليل الاتجاه التساري

Trend Analysis for y

Growth Curve Model

Yt = 35.5590*(1.09051**t)



جدول السلسلة الزمنية رقم (١٣)

الفترة	الموارد البشرية
١	٤٢
٢	٤٢
٣	٤٢
٤	٤٢
٥	٦٦
٦	٦٦
٧	٦٠

جدول الحاوي رقم (١٢)

المؤشر	نماذج تحليل الإتجاه			
	نموذج الاتجاه الخطي	نموذج الاتجاه التربيعي	نموذج الاتجاه التساري	نموذج الدالة التكعيبية
MAPE	١٠.٩٧٣٤	١٠.٤٩٣٠	١٠.٤١١٠	١١.١٤٣٣
قيم التنبؤ	١٢٣.٤٢٩	١٧٧.٤٢٩	٢٠١.١٤٧	٢٧٣.٠٤٣

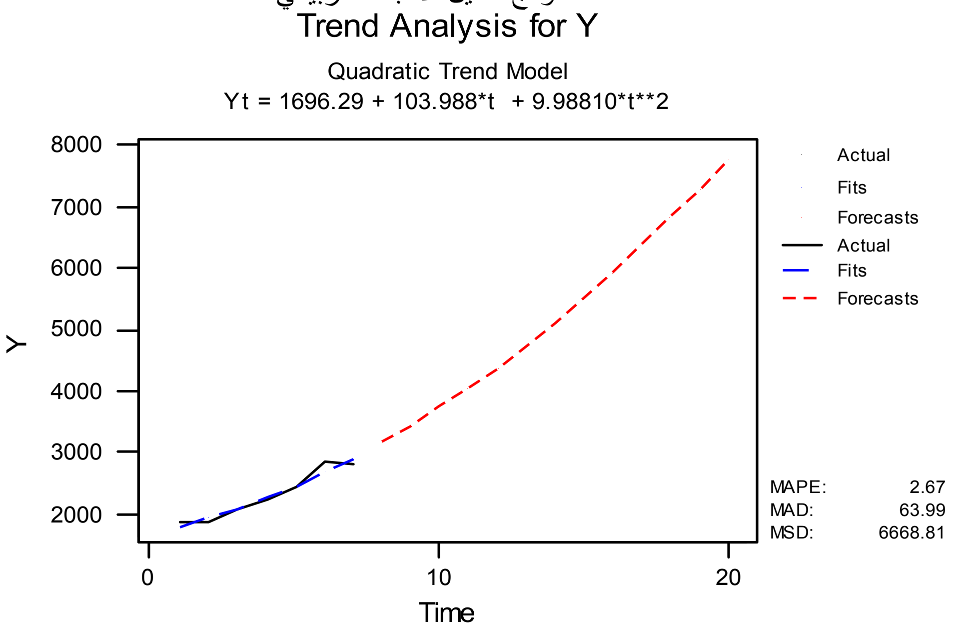
تقرير التنبؤ - كلية الهندسة والعمارة الاسلامية - الطلاب

جدول السلسلة الزمنية رقم (١٤)

الفترة	الطلاب
١	١٨٦٩
٢	١٨٦٨
٣	٢٠٩٠
٤	٢٢٦٠
٥	٢٤٣٢
٦	٢٨٤٥
٧	٢٨٢٠

الشكل رقم (١٧)

نموذج تحليل الاتجاه التربيعي



جدول قيم التنبؤ رقم (١٧)

قيم التنبؤ		
١	٨	٣١٦٧.٤٣
٢	٩	٣٤٤١.٢١
٣	١٠	٣٧٣٤.٩٨
٤	١١	٤٠٤٨.٧١
٥	١٢	٤٣٨٢.٤٣
٦	١٣	٤٧٣٦.١٢
٧	١٤	٥١٠٩.٧٩
٨	١٥	٥٥٠٣.٤٣
٩	١٦	٥٩١٧.٠٥
١٠	١٧	٦٣٥٠.٦٤
١١	١٨	٦٨٠٤.٢١
١٢	١٩	٧٢٧٧.٧٦
١٣	٢٠	٧٧٧١.٢٩

جدول الحاوي رقم (١٣)

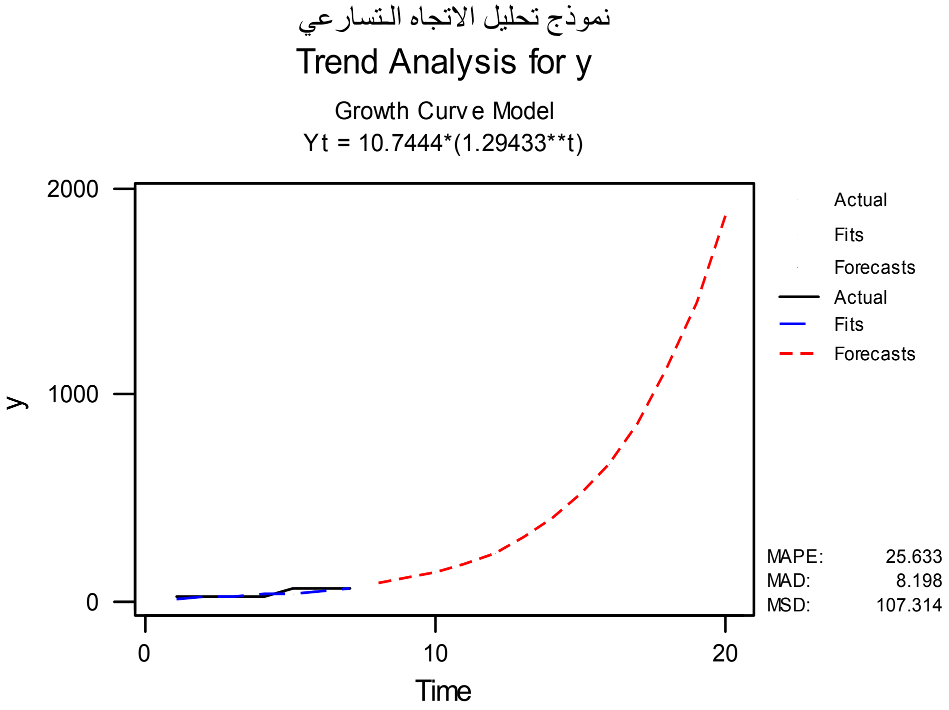
المؤشر	نماذج تحليل الإتجاه			
	نموذج الاتجاه الخطي	نموذج الاتجاه التربيعي	نموذج الاتجاه التساري	نموذج الدالة التكعيبية
MAPE	٣.٤٣	٢.٦٧	٢.٨٦	٣.١٣
قيم	٥٢٥٤.٢٩	٧٧٧١.٢٩	٨١٤٤.٧	-٧٠٠٤١

تقرير التنبؤ ـ كلية الطب و العلوم الطبية ـ الموارد البشرية

جدول السلسلة الزمنية رقم (١٥)

الفترة	الموارد البشرية
١	١٨
٢	١٨
٣	١٨
٤	١٨
٥	٦٠
٦	٦٠
٧	٦٠

الشكل رقم (١٨)



جدول قيم التنبؤ رقم (١٨)

قيم التنبؤ		
١	٨	٨٤.٦٣
٢	٩	١٠٩.٥٤
٣	١٠	١٤١.٧٩
٤	١١	١٨٣.٥٢
٥	١٢	٢٣٧.٥٣
٦	١٣	٣٠٧.٤٥
٧	١٤	٣٩٧.٩٤
٨	١٥	٥١٥.٠٧
٩	١٦	٦٦٦.٦٧
١٠	١٧	٨٦٢.٨٩
١١	١٨	١١١٦.٨٦
١٢	١٩	١٤٤٥.٥٩
١٣	٢٠	١٨٧١.٠٧

جدول الحاوي رقم (١٤)

نماذج تحليل الإتجاه				
المؤشر	نموذج الاتجاه الخطي	نموذج الاتجاه التربيعي	نموذج الاتجاه التساري	نموذج الدالة التكعيبية
MAPE	٣٤.٢٨٦	٢٦.٦٦٦٧	٢٥.٦٣٣	
قيم التنبؤ	١٨٠	٤٣٢	١٨٧١.٠٧	

تقـريـر الـتنـبؤ ـ كليةالطـب و العلـوم الطـبية ـ الطـلاب

جدول السلسلة الزمنية رقـم (١٦)

الفـترة	الطـلاب
١	٣٧٥
٢	٥٥٧
٣	٧١٥
٤	٩٧٢
٥	١٠٣٩
٦	١١٧٦
٧	١٤٠٤

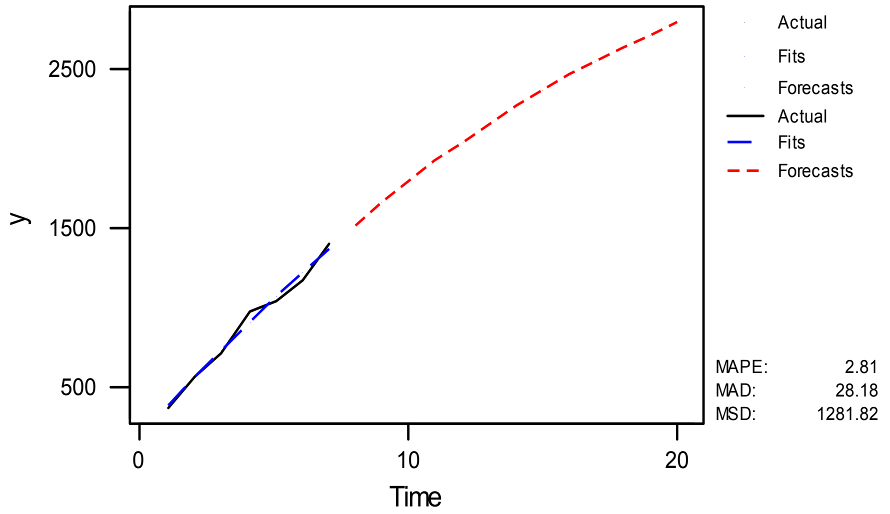
الشـكل رقـم (١٩)

نموذج تحليل الاتجـاه التربيعي

Trend Analysis for y

Quadratic Trend Model

Yt = 190.571 + 190.321*t - 3.03571*t**2



جدول قيم التنبؤ رقـم (١٩)

قيــم التنبؤ		
١	٨	١٥١٨.٨٦
٢	٩	١٦٥٧.٥٧
٣	١٠	١٧٩٠.٢١
٤	١١	١٩١٦.٧٩
٥	١٢	٢٠٣٧.٢٩
٦	١٣	٢١٥١.٧١
٧	١٤	٢٢٦٠.٠٧
٨	١٥	٢٣٦٢.٣٦
٩	١٦	٢٤٥٨.٥٧
١٠	١٧	٢٥٤٨.٧١
١١	١٨	٢٦٣٢.٧٩
١٢	١٩	٢٧١٠.٧٩
١٣	٢٠	٢٧٨٢.٧١

جدول الحــاوي رقم (١٥)

	نمـاذج تحـليل الإتجـاه			
المؤشـر	***نموذج الاتجاه الخطي***	***نموذج الاتجاه التربيعي***	***نموذج الاتجاه التسارعي***	***نموذج الدالة التكعيبية***
MAPE	٣.١٠	٢.٨١	٨.٥٩	٣.٨٣
قـيم التنبـؤ	٣٥٤٧.٧١	٢٧٨٢.٧١	٢٢٩٢٣.٣	١٥٠٩

تقرير الـتنـبؤ ـ معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها ـ الموارد البشرية

جدول السلسلة الزمنية رقـم (١٧)

الفـتـرة	الموارد البشرية
١	١٨
٢	١٨
٣	١٨
٤	١٨
٥	٣٢
٦	٣٢

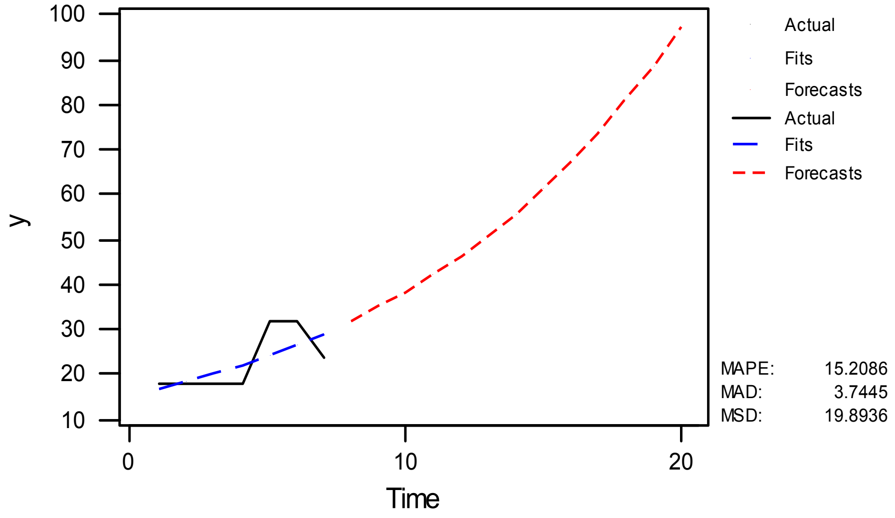
الشكـل رقـم (٢٠)

نموذج تحليل الاتجاه الـتسارعي

Trend Analysis for y

Growth Curve Model

Yt = 15.2714*(1.09688**t)



جدول الحـاوي رقـم (١٦)

نمـاذج تحـلـيل الإتجـاه				
نموذج الدالة التكعيبية	نموذج الاتجاه التسارعي	نموذج الاتجاه التربيعي	نموذج الاتجاه الخطي	المـؤشر
١٦.٦٠٤٦	١٥.٢٠٨٦	١٦.٨٩٣٤	١٦.١٤٩٤	MAPE
٣٦.٤٨٤٥	٩٧.٠٦٣٦	٢١.١٤٢	٥٧.١٤٢	قيـم التنبؤ

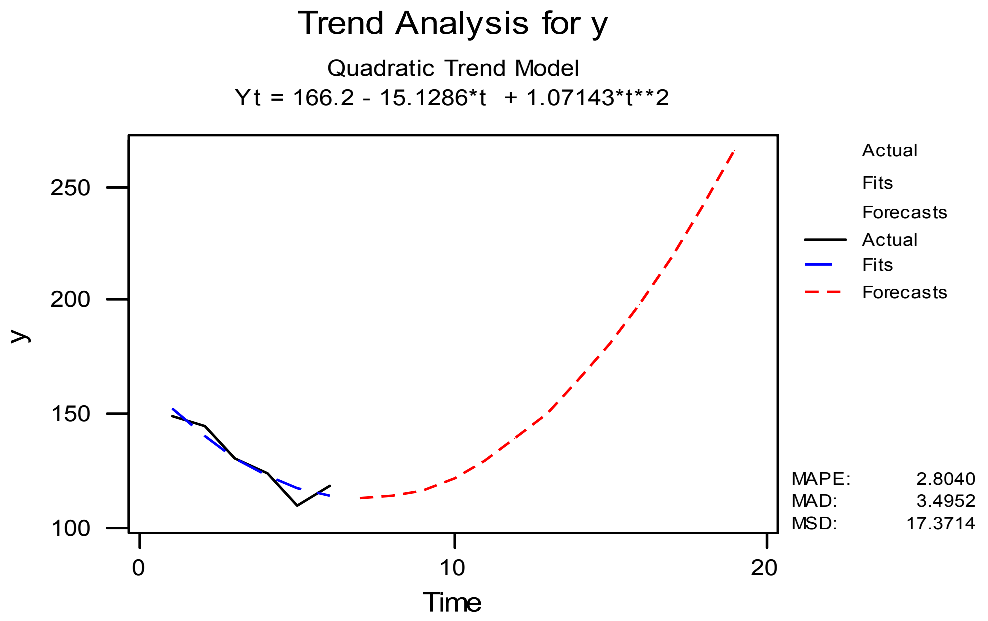
جدول قيم التنبؤ رقـم (٢٠)

قيم التنبؤ		
١	٨	٣٢.٠٠٠٠
٢	٩	٣٥.١٠٠١
٣	١٠	٣٨.٥٠٠٦
٤	١١	٤٢.٢٣٠٥
٥	١٢	٤٦.٣٢١٨
٦	١٣	٥٠.٨٠٩٤
٧	١٤	٥٥.٧٣١٨
٨	١٥	٦١.١٣١١
٩	١٦	٦٧.٠٥٣٤
١٠	١٧	٧٣.٥٤٩٥
١١	١٨	٨٠.٦٧٥٠
١٢	١٩	٨٨.٤٩٠٧
١٣	٢٠	٩٧.٠٦٣٦

تقرير التنبؤ ـ معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها ـ الطلاب

الشكل رقم (٢١)

نموذج تحليل الاتجاه التربيعي



جدول قيم التنبؤ رقم (٢١)

قيم التنبؤ		
١	٧	١١٢.٨٠٠
٢	٨	١١٣.٧٤٣
٣	٩	١١٦.٨٢٩
٤	١٠	١٢٢.٠٥٧
٥	١١	١٢٩.٤٢٩
٦	١٢	١٣٨.٩٤٣
٧	١٣	١٥٠.٦٠٠
٨	١٤	١٦٤.٤٠٠
٩	١٥	١٨٠.٣٤٣
١٠	١٦	١٩٨.٤٢٩
١١	١٧	٢١٨.٦٥٧
١٢	١٨	٢٤١.٠٢٩
١٣	١٩	٢٦٥.٥٤٣

جدول السلسلة الزمنية رقم (١٨)

الفترة	الطلاب
١	١٤٩
٢	١٤٥
٣	١٣١
٤	١٢٤
٥	١١٠
٦	١١٨

جدول الحاوي رقم (١٧)

نماذج تحليل الإتجاه

المؤشر	نموذج الاتجاه الخطي	نموذج الاتجاه التربيعي	نموذج الاتجاه التسارعي	نموذج الدالة التكعيبية
MAPE	٣.٣٢٥٥	٢.٨٠٤٠	٣.٠١٣٦	٣.٠٤١٧
قيم التنبؤ	١١.٢٥٧	٢٦٥.٥٤٣	٥١.٩٣٧	٧٧.٢

خلاصة تحليل السلاسل الزمنية

من أهداف تحليل السلسلة الزمنية وصف الظاهرة محل الدراسة والتنبؤ بالظاهرة محل الدراسة لفترة زمنية .

التحليل السابق قدم:
- وصفاً لتطور أعداد الموارد البشرية وأعداد الطلاب في الفترة (١- ٧)
- التنبؤ بأعدادهم على مدى ثلاثة عشر عام قادمة بإذن الله .

✓ الجدول (١) يقدم خلاصة عملية التنبؤ لكل وحدة إستراتيجية،ولمجمل الوحدات الإستراتيجية من الموارد البشرية والطلاب. والنتيجة الأبرز في الخلاصة أن العدد المتنبأبه لمجمل الوحدات الإستراتيجية من الموارد البشرية = ٣٣١٨ مورد بشري . ومن الطلاب = ١٠٥١١٧ طالب عام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ.

✓ الجدول (٢) يقدم مقدارالتنبؤ بأعداد الموارد البشرية وأعداد الطلاب لكل مجال دراسي.

و تم توظيف هذه النتائج :
- في تقدير الاحتياج من الموارد البشرية عام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ . (تقدير كمي).
- في تقدير المؤشر النوعي معدل أستاذ : طالب عام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ (تقدير نوعي) .

جدول رقم (١)

الوحدات الإستراتيجية	العدد الفعلي للموارد البشرية	العدد الفعلي للطلاب	العدد المتنبأبه من الموارد البشرية	العدد المتنبأبه من الطلاب
كلية الشريعة والدراسات الإسلامية	١٤٠	٤١٧٠	٢١٤	١١٦٦٠
كلية اللغة العربية	٧٠	٤٣١٩	١١٩	٢٠٠٨٣
كلية التربية	١١٥	٢٦٩٣	١١٦	١٨١١٤
كلية الدعوة وأصول الدين	٨٣	٢٣٨٥	١٧٦	١١٦٣٩
كلية العلوم التطبيقية	١١٨	٥٠٢٨	١٩٨	٢٣١١٨
كلية العلوم الاجتماعية	٧٨	٤٢١٨	٣٢٦	٩٦٨٣
كلية الهندسة والعمارة الإسلامية	٦٠	٢٨٢٠	٢٠١	٧٧٧١
كلية الطب والعلوم الطبية	٦٢	١٤٠٤	١٨٧١	٢٧٨٣
معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها	٢٤	١١٨	٩٧	٢٦٦
المجموع	٧٥٠	٢٧١٥٥	٣٣١٨	١٠٥١١٧

جدول رقم (٢)

نوع المجال	العدد الفعلي للموارد البشرية	العدد الفعلي للطلاب	العدد المتنبأبه من الموارد البشرية	العدد المتنبأبه من الطلاب
المجالات العلمية والتطبيقية	١٧٨	٧٨٤٨	١٠٤٨	٧١٤٤٥
المجالات النظرية	٥١٠	١٧٩٠٣	٣٩٩	٣٠٨٨٩
مجالات الطب وطب الأسنان والصيدلة	٦٢	١٤٠٤	١٨٧١	٢٧٨٣

تقدير الاحتياج من الموارد البشرية لعام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ

حسب المعايير القياسية لإستراتيجية بناء الموارد البشرية

جدول رقم (٣)

الوحدات الإستراتيجية	العدد الفعلي من الموارد البشرية ص	العدد المتنبأبه من الطلاب م	العدد الأمثل من الموارد البشرية س = م* د	تقدير الاحتياج من الموارد البشرية س - ص
كلية الشريعة والدراسات الإسلامية	١٤٠	١١٦٦٠	٧٧٧	٦٣٧
كلية اللغة العربية	٧٠	٢٠٠٨٣	١٣٣٩	١٢٦٩
كلية التربية	١١٥	١٨١١٤	١٢٠٨	١٠٩٣
كلية الدعوة وأصول الدين	٨٣	١١٦٣٩	٧٧٦	٦٩٣
كلية العلوم التطبيقية	١١٨	٢٣١١٨	٢٣١٢	٢١٩٤
كلية العلوم الاجتماعية	٧٨	٩٦٨٣	٦٤٦	٥٦٨
كلية الهندسة والعمارة الإسلامية	٦٠	٧٧٧١	٧٧٧	٧١٧
كلية الطب والعلوم الطبية	٦٢	٢٧٨٣	٥٥٧	٤٩٥
معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها	٢٤	٢٦٦	١٨	-٦
المجموع	٧٥٠	١٠٥١١٧	٨٤٠٩	٧٦٥٩

حيث

د= نسبة طالب : أستاذ المستهدفة في الخطة الإستراتيجية ١٤٣٩/١٤٤٠هـ

معدل أستاذ :طالب للمجالات النظرية ١:١٥ ، للمجالات العلمية ١:١٠ ، مجالات الطب وطب الأسنان والصيدلة ١:٥

التحليل الكمي :

خطوات تقدير الاحتياج من الموارد البشرية لكل وحدة إستراتيجية :

أولاً: تحديد :

- ✓ **عدد الطلاب المتنبأبهم = م**
- ✓ **نسبة طالب : أستاذ المستهدفة = د**

ثانياً : إيجاد العدد الأمثل من الموارد البشرية = س = م* د (س يمثل المستقبل المرغوب من أعداد الموارد البشرية)

ثالثاً: **إيجاد مقدار الاحتياج = العدد الأمثل – العدد الفعلي**

مثال : كلية التربية من الأقسام النظرية

أعداد الطلاب المتنبأبهم = م = ١٨١١٤

نسبة طالب : أستاذ = د = ١: ١٥ = ١/١٥ (النسبة المستهدفة في إستراتيجية بناء الموارد البشرية) .

العدد الأمثل = ١٨١١٤ * ١/١٥ = ١٢٠٨ مورد بشري

مقدار الاحتياج = ١٢٠٨ - ١١٥ = ١٠٩٣ مورد بشري

تقديرالاحتياج من الموارد البشرية لعام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ

حسب المعايير القياسية لخطة التنمية الـثامنة

جدول رقم (٤)

الوحـدات الإستـراتيجيـة	العدد الفعلي من الموارد البشرية ص	العدد المتنبأبه من الطلاب م	العدد الأمثل من الموارد البشرية س = م * د	تقدير الاحتياج من الموارد البشـرية س - ص
كلية الشريعة والدراسات	١٤٠	١١٦٦٠	٥٣٠	٣٩٠
كلية اللغة العربية	٧٠	٢٠٠٨٣	٩١٣	٨٤٣
كلية التربية	١١٥	١٨١١٤	٨٢٣	٧٠٨
كلية الدعوة وأصول الدين	٨٣	١١٦٣٩	٥٢٩	٤٤٦
كلية العلوم التطبيقية	١١٨	٢٣١١٨	١٠٥١	٩٣٣
كلية العلوم الاجتماعية	٧٨	٩٦٨٣	٤٤٠	٣٦٢
كلية الهندسة والعمارة	٦٠	٧٧٧١	٣٥٣	٢٩٣
كلية الطب والعلوم الطبية	٦٢	٢٧٨٣	١٢٧	٦٥
معهد اللغة العربية لغير	٢٤	٢٦٦	١٢	-١٢
المجموع	٧٥٠	١٠٥١١٧	٤٧٧٨	٤٠٢٨

حيث

د= نسبة طالب : أستاذ المستهدفة في خطة التنمية الثامنة

معدل أستاذ :طالب للمجالات النظرية ١:٢٢ ، للمجالات العلمية ١:١٧ ، مجالات الطب وطب الأسنان والصيدلة ١:٥

تابع التحليل الكمي :

النتائـج :

١. الجدول (١) يوضح مقدار الاحتياج من الموارد البشرية حسب المعايير القياسية لإستراتيجية بناء الموارد البشرية :

- لكل وحدة إستراتيجية .

مثال على ذلك (مقدار الاحتياج لكلية اللغة العربية = ١٢٩٦ مورد بشري).

- لمجمل الوحـدات الإستـراتيجيـة = ٧٦٥٩ موردبشري

٢ـ الجدول (٢) يوضح مقدار الاحتياج من الموارد البشرية حسب المعايير القياسية لخطة التنمية الـثامنة :

- لكل وحدة إستراتيجية .

مثال على ذلك (مقدار الاحتياج لكلية اللغة العربية = ٨٤٣ مورد بشري).

- لمجمل الوحدات الإستراتيجية = ٤٠٢٨ موردبشري

مقدار الاحتياج من المواردالبشرية = مقدار الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب

التحليل المالي

التحليل المالي مجال واسع جداً بحيث جلّ ما نستطيعة هو وضع الخطوط العريضة لبعض اتجاهات الدراسـة التي لابد منها في تقدير الاعتمادات المالية الخاصة بالموارد البشرية ضمن الاعتمادات المالية لبنود الباب الأول في ميزانية الجامعة

جدول رقم (٥)

	عدد الموارد البشرية في نهاية الخطة س	متوسط تعيين الموارد البشرية سنوياً ص = س÷١٣	الراتب الأساسي ع	بدل النقل هـ	المرتب الشهري ك = ع+هـ	المرتب السنوي ل = ك*١٢	بدل السكن ط	المخصص السنوي للمورد البشري ج = ل+ط	المخصصات السنوية للموارد البشرية م=ج*ص
خطة بنـاء المـوارد البشـرية	٧٦٥٩	٥٨٩	١١١٠٠	٦٠٠	١١٧٠٠	١٤٠٤٠٠	٢٥٠٠٠	١٦٥٤٠٠	٩٧٤٤٦٠٤٦.١٥

التقدير المالي المكافئ لتقدير الاحتياج من المـوارد البشـرية :

- افترضت الدراسـة تعيين المـوارد البشـرية على رتبة أستاذ مساعد الدرجة الأولى.
- مقدار التعيين السنوي للمـوارد البشـرية هو متوسط الاحتياج الكلي من المـوارد البشـرية على مدى سنوات خطة بنـاء المـوارد البشـرية .
- اعتمدت الدراسـة في بيانات التحليل المالي على سلم رواتب أعضـاء هيئة التدريس (المـوارد البشـرية) بعد الزيادة بنسبة (١٥%) المعتمدة بالأمر الملكي رقم(أ/ ٢٢٧) وتاريخ ١٤٢٦/٧/١٦هـ. www.kfupm.edu.sa/fpa/newSalary/facultyTable.htm

والجدول (٥) يوضح الخطوات المتتابعة في التقدير المالي والتي تظهر في رأس كل عمود .حيث أن (١٣) هي فترة الدراسـة أي المدى الزمني لخطة بنـاء المـوارد البشـرية و(١٢) عدد أشهر السنة . ومحصلة ذلك أن التقدير المالي سنوياً سيكون في إضافة مبلغ وقدره (٩٧٤٤٦٠٤٦.١٥) ريال إلي الاعتماد المالي لبنود الباب الأول في ميزانية الجامعة (المتعلق برواتب المـوارد البشـرية).

تقدير الموارد البشرية نوعياً.

يتضمن تقدير الموارد البشرية نوعياً (جودة الموارد البشرية) التقدير النوعي للموارد البشرية و دراسة المنحى العام لأداء الموارد البشرية .

وتحدد عرض نتائج جودة الموارد البشرية كما يلي :

التقدير النوعي للموارد البشرية و المنحى العام لأداء الموارد البشرية :

تم التحليل الإحصائي لجودة الموارد البشرية في جامعة أم القرى في مجال العمل الأكاديمي (التدريس - البحث العلمي) ومجال خدمة المجتمع .و مُثل التحليل بمحورين المحور الأول التدريس - البحث العلمي ،والمحور الثاني خدمة المجتمع. تم دراسة المحور الثاني من خلال كلية المجتمع ومركز الدورات التدريبية الممثلان لأنشطة الكليات .

أما المحور الأول فتم دراسة مجالي العمل التدريس والبحث العلمي معاً على مستويين .

المستوى الأول: - دراسة جودة الموارد البشرية(من خلال عدد من المؤشرات النوعية) على مستوى الوحدات الإستراتيجية [كلية الشريعة والدراسات الإسلامية - كلية اللغة العربية – كلية التربية- كلية الدعوة وأصول الدين – كلية العلوم التطبيقية - كلية العلوم الاجتماعية – - كلية الهندسة والعمارة الإسلامية – كلية الطب والعلوم الطبية - معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها] وهي الوحدات الرئيسة بالجامعة والتي يتحقق من خلالها الهدف العام والأهداف المحددة للخطة .

ثانياً : - دراسة جودة الموارد البشرية (بنفس المؤشرات السابقة)على مستوى الكليات (مجمل الوحدات الإستراتيجية والمعاهد البحثية) وكذلك دراسة بعض النسب التخطيطية المتعلقة بطلبة الدراسات العليا وطلاب البكالوريوس الممثلان الأساسيان لمخرجات الجامعة (العمل الأكاديمي

للجامعة) ويكون نتيجة ذلك دراسة جودة المـوارد البشـرية لجامعـة أم القـرى في مجـال العمل الأكاديمي التدريس والبحث العلمي .

وتوضـح الخـريطة المفاهيمية (٢) تراتـبيـة عرض نتائج المحورين وفقاً للتصور السابق .

خلاصـــة التقدير النوعي للمـوارد البشـرية والمنحى العام لأداء المـوارد البشـرية :

تتكامل نتائج محور التدريس والبحث العلمي مع نتائج محور خدمة المجتمع ليشكلا معاً مؤشرات على جودة المـوارد البشـرية في جامعة أم القرى .

الخريطـة المفاهيميـة (٢)

جــودة المــوارد البشــريــة
في جامعـة أم القـرى

دراسـة جـودة المـوارد البشـرية
في جامعـة أم القـرى

المحور الأول
التدريس + *البحث العلمي*

المستوى الأول
التحليل الاحصائي لكل وحدة استراتيجية
المؤشرات النوعية :-
- معدل أستاذ : طالب
- معدل أستاذ : الموارد البشرية
- السعودة
- الإنتاجية العلمية

المستوى الثانــي
- كليات الجامعة (مجمل الوحدات الإستراتيجية)

المؤشرات النوعية :- معدل أستاذ : طالب
معدل أستاذ : الموارد البشرية
السعودة - ا لإنتاجية العلمية
- المعـاهد البحثية :-

النتاج العلمي
معدل المـوارد البشرية :الباحثين ومساعديهم
- نسب تخطيطية لطلبة (الدراسات العليا والبكالوريوس)

المحور الثاني
خدمة المجـتمـع
كلية خـدمة المجتمع - عدد الدورات والمتدربين
مركز الدورات التدريبية - عدد الدورات والمتدربين

المحـــور الأول : التدريس والـبحث العلمي

المستـــوى الأول

يتم في هذا المستوى التحليل الإحصائي للمؤشرات النوعية لكل ***وحدة إستراتيجية***

أولاً : معدل أستاذ : طالب

يوضح الجدول التالي :

- **المنحى العام لأداء الموارد البشرية في الوحـدات الإستراتيجيــة** من خلال مؤشر : - معدل أستاذ : طالب

حيث يتضح مقدار الفجوة بين الوضع الراهن(الفعلي) والمستقبل المرغوب في : ١ ـ خطة بناء الموارد البشرية . ٢ ـ خطة التنمية الثامنة.

- الآثار المترتبة على استمرار المنحى العام على مدى الخطة يمثلها العمود الأخير في الجدول من خلال معدل أستاذ : طالب المتنبأبه. مثال ذلك : مقدار الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب في خطة بناء الموارد البشرية لكلية اللغة العربية هو مقارنة المعدل الفعلي ٦٢:١ ومعدل الخطة ١٥:١ والأثر المترتب هو المعدل ١٦٩:١

نسبة طالب : أستاذ المستهدفة في الخطة الإستراتيجية لبناء الموارد البشرية ١٤٣٩/١٤٤٠هـ

(معدل أستاذ: طالب للمجالات النظرية ١٥:١ ، للمجالات العلمية ١٠:١ ، مجالات الطب وطب الأسنان والصيدلة ٥:١)

نسبة أستاذ: طالب المستهدفة في خطة التنمية الثامنة

(معدل أستاذ: طالب للمجالات النظرية ٢٢:١ ، للمجالات العلمية ١٧:١ ، مجالات الطب وطب الأسنان والصيدلة ٥:١)

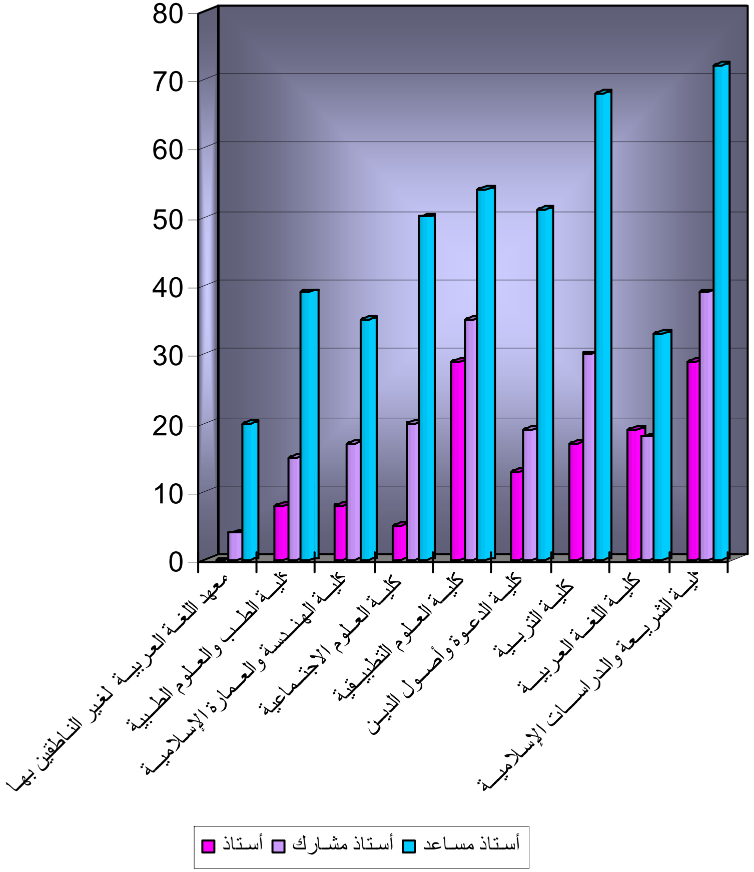
جدول رقم (١)

الوحـدات الإستـراتيجيـة	عدد الموارد البشرية الفعلي	عدد الطلاب الفعلي	معدل أستاذ : طالب الفعلي	عدد الموارد البشرية المتنبأبهم	عدد الطلاب المتنبأبهم	معدل أستاذ : طالب المتنبأبه
كلية الشريعة والدراسات الإسلامية	١٤٠	٤١٧٠	٣٠:١	٢١٤	١١٦٦٠	٥٤: ١
كلية اللغة العربية	٧٠	٤٣١٩	٦٢:١	١١٩	٢٠٠٨٣	١٦٩: ١
كلية التربية	١١٥	٢٦٩٣	٢٣:١	١١٦	١٨١١٤	١٥٦: ١
كلية الدعوة وأصول الدين	٨٣	٢٣٨٥	٢٩:١	١٧٦	١١٦٣٩	٦٦: ١
كلية العلوم التطبيقية	١١٨	٥٠٢٨	٤٣:١	١٩٨	٢٣١١٨	١١٧: ١
كلية العلوم الاجتماعية	٧٨	٤٢١٨	٥٤:١	٣٢٦	٩٦٨٣	٣٠: ١
كلية الهندسة والعمارة الإسلامية	٦٠	٢٨٢٠	٤٧:١	٢٠١	٧٧٧١	٣٩: ١
كلية الطب والعلوم الطبية	٦٢	١٤٠٤	٢٣:١	١٨٧١	٢٧٨٣	١: ١
معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها	٢٤	١١٨	٥:١	٩٧	٢٦٦	٣: ١

ثانـياً: معدل
أستاذ : المـوارد البشـرية
في الفترة ـ ٧

المعـدل الفني = رتبة أستاذ : عدد الرتـب الاكاديمية = ٣٣%
وعلى هذا يمكن ايجاد الإنحراف الاحصائي كالتالي
مقدار الإنحـراف = المعدل الفنى - المعدل الفعلى

الشكـل رقم (١) التالي يوضح
عدد المـوارد البشـرية في الوحـدات الإسـتراتيجيـة
حسب الرتبة الإكاديمية



جـدول رقم (٢)

الوحدات الإستراتيجية	أستـاذ	أستـاذ مشـارك	أستـاذ مسـاعد	معدل أستاذ : المـوارد البشـرية	مقــدار الإنحـراف
كليـة الشريـعة والـدراسـات الإسـلامية	٢٩	٣٩	٧٢	٢١%	١٢%
كليـة اللغـة العربيـة	١٩	١٨	٣٣	٢٧%	٦%
كليـة التربيـة	١٧	٣٠	٦٨	١٥%	١٨%
كليـة الدعـوة وأصـول الديـن	١٣	١٩	٥١	١٦%	١٧%
كليـة العلـوم التطبيقيـة	٢٩	٣٥	٥٤	٢٥%	٨%
كليـة العلـوم الاجتماعية	٥	٢٠	٥٠	٧%	٢٦%
كليـة الهـندسـة والعمارة الإسـلامية	٨	١٧	٣٥	١٣%	٢٠%
كليـة الطـب والعلـوم الطبـية	٨	١٥	٣٩	١٣%	٢٠%
معهد اللغـة العربيـة لغير الناطقين بها	٠	٤	٢٠	٠%	٣٣%

يتضح أن كليـة اللغـة العربيـة حققت أعلى معدل أداء لتحقيقها أدني إنحراف بمقدار ٦% عن المعدل القياسي ٣٣% .

ثالثاً : ـ السـعودة

معدل السعودة المستهدف في خطة التنمية الثامنة (٨٢%) = الحد الأدنى المستهدف
معدل السعودة المستهدف في خطة الدراسـة   (٩٢%) = الحد الأعلى المستهدف
الذي يحقق التميز الكمي و النوعي للمـوارد البشـرية السعودية، و٨% تمثل استقطاب مهنيي المعرفة (المـوارد البشـرية المتميزة)للجامعة .

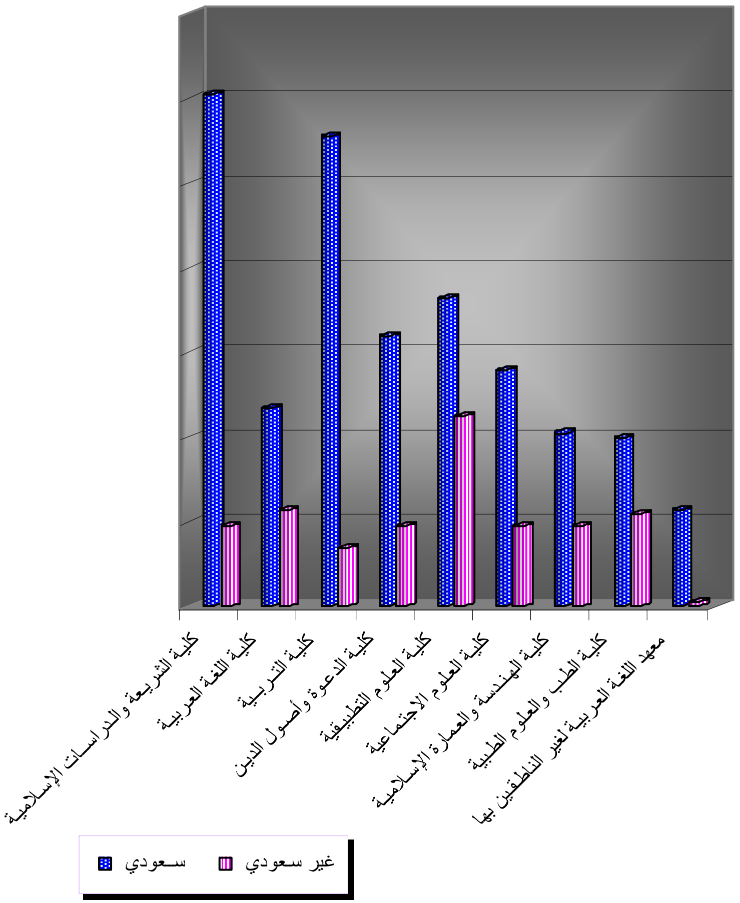
جـدول رقـم (٣)

الوحـدات الإستـراتيجيـة	سعـودي	غير سعودي	معدل السعودة	مقدار الإنحراف ١	مقدار الإنحراف ٢
كليـة الشريعـة والـدراسـات الإسـلامية	١٢١	١٩	٨٦%	-٤%	٦%
كليـة اللغـة العربيـة	٤٧	٢٣	٦٧%	١٥%	٢٥%
كليـة التـربيـة	١١١	١٤	٨٩%	-٧%	٣%
كليـة الدعـوة وأصـول الديـن	٦٤	١٩	٧٧%	٥%	١٥%
كليـة العلـوم التطبيـقية	٧٣	٤٥	٦٢%	٢٠%	٣٠%
كليـة العلـوم الاجتـماعية	٥٦	١٩	٧٥%	٧%	١٧%
كليـة الهـندسـة والعـمارة الإسـلاميـة	٤١	١٩	٦٨%	١٤%	٢٤%
كليـة الطـب والعـلوم الطـبية	٤٠	٢٢	٦٥%	١٧%	٢٧%
معهد اللغـة العـربيـة لغير النـاطـقين بها	٢٣	١	٩٦%	-١٤%	-٤%

من الجدول يتضح أن معهد اللغـة العربيـة لغير النـاطـقين بها مثل أفضل أداء ٩٦% متجاوز الحد الأدنى ٨٢% و الحد الأعلى المستهدف ٩٢%. أما كليـة التربية ، و كليـة الشريـعة والـدراسـات الإسـلاميـة فقد مثلا أفضل أداء أيضا متجاوزين الحد الأدنى .
أما كليـة العـلوم التطبـيقية فقد مثلت المعدل الأقل أداء ٦٢% .ومن الملاحظ أن الكليات العلمية مثلت أقل معدلات السعـودة ، ومما يسترعي الإنتباه إلية (الاستثناء) هو معدل السعودة لكليـة اللغـة العربيـة الذي قلّ عن معدل كليـة الهـندسـة والعـمارة الإسـلاميـة .
ملاحظة :

- مقدار الإنحـراف السالب هو قيمة إيجابية نحو تحقيق الهدف (المستهدف).
- مقدار الإنحراف ١ = نسبة السعودة في خطة التنمية الثامنة – نسبة السعودة الفعلية= الحدود الدنيا
- مقدار الإنحراف ٢ = نسبة السعودة في خطــة الدراسـة   - نسبة السعودة الفعلية= الحدود العليا
- مقدارالإنحـراف = مقـدار الفجـوة

الشكل رقم (٢) يوضح عدد الموارد البشرية في الوحدات الإستراتيجية حسب الجنسية خلال الفترة (٧)



رابعاً: ـ الإنتاجـيـة العلمـيـة

جـدول رقم (٤)

الوحـدات الإستـراتيجيـة	الفترة / المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	متوسط الإنتاجية العلمية
كلية الشريعة والدراسات الإسلامية	عدد الموارد البشرية	١٢٠.٠٠٠	١٣٣.٠٠٠	١٣٣.٠٠٠	١٣٣.٠٠٠	١٣٣.٠٠٠	١٦١.٠٠٠	١٦١.٠٠٠	
	النتاج العلمي	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٨.٠٠٠	٠.٠٠٠	٣٨.٠٠٠	٦٣.٠٠٠	٤٤.٠٠٠	
	الإنتاجية العلمية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٦٠	٠.٠٠٠	٠.٢٨٦	٠.٣٩١	٠.٢٧٣	١٤%
كلية اللغة العربية	عدد الموارد البشرية	٥٥.٠٠٠	٦٩.٠٠٠	٦٩.٠٠٠	٦٧.٠٠٠	٦٧.٠٠٠	٨٩.٠٠٠	٨٩.٠٠٠	
	النتاج العلمي	١٨.٠٠٠	١.٠٠٠	٢.٠٠٠	١٤.٠٠٠	٠.٠٠٠	١٦.٠٠٠	٠.٠٠٠	
	الإنتاجية العلمية	٠.٣٢٧	٠.٠١٤	٠.٠٢٩	٠.٢٠٩	٠.٠٠٠	٠.١٨٠	٠.٠٠٠	١١%
كلية التربية	عدد الموارد البشرية	١٠٦.٠٠٠	١٢٣.٠٠٠	١٢٣.٠٠٠	١٢٣.٠٠٠	١٢٣.٠٠٠	١٢٧.٠٠٠	١٢٧.٠٠٠	
	النتاج العلمي	٠.٠٠٠	٩.٠٠٠	٨.٠٠٠	١٤.٠٠٠	١٤.٠٠٠	٦.٠٠٠	٠.٠٠٠	
	الإنتاجية العلمية	٠.٠٠٠	٠.٠٧٣	٠.٠٦٥	٠.١١٤	٠.١١٤	٠.٠٤٧	٠.٠٠٠	٦%
كلية الدعوة وأصول الدين	عدد الموارد البشرية	٧٦.٠٠٠	٦٧.٠٠٠	٦٧.٠٠٠	٧١.٠٠٠	٦٧.٠٠٠	٩٣.٠٠٠	٩٣.٠٠٠	
	النتاج العلمي	٠.٠٠٠	٨.٠٠٠	١١.٠٠٠	٠.٠٠٠	٢٧.٠٠٠	٠.٠٠٠	٢٢.٠٠٠	
	الإنتاجية العلمية	٠.٠٠٠	٠.١١٩	٠.١٦٤	٠.٠٠٠	٠.٤٠٣	٠.٠٠٠	٠.٢٣٧	١٣%
كلية العلوم التطبيقية	عدد الموارد البشرية	٩٥.٠٠٠	١٠٥.٠٠٠	١٠٥.٠٠٠	١٠٥.٠٠٠	١٠٥.٠٠٠	١٢٣.٠٠٠	١٢٣.٠٠٠	
	النتاج العلمي	٣.٠٠٠	١.٠٠٠	٧.٠٠٠	٢٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	١٨.٠٠٠	٠.٠٠٠	
	الإنتاجية العلمية	٠.٠٣٢	٠.٠١٠	٠.٠٦٧	٠.١٩٠	٠.٠٠٠	٠.١٤٦	٠.٠٠٠	٦%
كلية العلوم الاجتماعية	عدد الموارد البشرية	٥٣.٠٠٠	٦١.٠٠٠	٥٧.٠٠٠	٥٧.٠٠٠	٦١.٠٠٠	٧٠.٠٠٠	٧٠.٠٠٠	
	النتاج العلمي	١٠.٠٠٠	١٤.٠٠٠	١٠.٠٠٠	١٣.٠٠٠	٢٦.٠٠٠	٢٤.٠٠٠	١٧.٠٠٠	
	الإنتاجية العلمية	٠.١٨٩	٠.٢٣٠	٠.١٧٥	٠.٢٢٨	٠.٤٢٦	٠.٣٤٣	٠.٢٤٣	٢٦%
كلية الهندسة والعمارة الإسلامية	عدد الموارد البشرية	٤٦.٠٠٠	٤٢.٠٠٠	٤٢.٠٠٠	٤٢.٠٠٠	٤٢.٠٠٠	٦٦.٠٠٠	٦٦.٠٠٠	
	النتاج العلمي	٢.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٣٨.٠٠٠	١١.٠٠٠	
	الإنتاجية العلمية	٠.٠٤٣	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٥٧٦	٠.١٦٧	١١%
كلية الطب والعلوم الطبية	عدد الموارد البشرية	٢٣.٠٠٠	١٨.٠٠٠	١٨.٠٠٠	١٨.٠٠٠	١٨.٠٠٠	٦٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠	
	النتاج العلمي	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	١.٠٠٠	١٤.٠٠٠	٢٠.٠٠٠	٩.٠٠٠	٢٧.٠٠٠	
	الإنتاجية العلمية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٥٦	٠.٧٧٨	١.١١١	٠.١٥٠	٠.٤٥٠	٣٦%
معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها	عدد الموارد البشرية	١٥.٠٠٠	١٨.٠٠٠	١٨.٠٠٠	١٨.٠٠٠	١٨.٠٠٠	٣٢.٠٠٠	٣٢.٠٠٠	
	النتاج العلمي	٠.٠٠٠	٢.٠٠٠	٢.٠٠٠	٠.٠٠٠	٥.٠٠٠	٢.٠٠٠	١١.٠٠٠	
	الإنتاجية العلمية	٠.٠٠٠	٠.١١١	٠.١١١	٠.٠٠٠	٠.٢٧٨	٠.٠٦٣	٠.٣٤٤	١٣%

الإنتاجية العلمية = عدد المنتج العلمي ÷ عددالمواردالبشرية

الإنتاجية العلمية المستهدفة = ١ = ١٠٠%

وفقا للإختلاف الاحصائي بين الوحـدات الإستـراتيجيـة فإن :-

كليـة الطـب والعلـوم الطـبية هي الأفضل أداء حيث بلغ متوسط الإنتاجية العلمية للمورد البشري الواحد ٣٦%

أما كليـة الدعـوة وأصـول الديـن فهي الأقل أداء ٦%.

ومن الواضح أن جميع الوحـدات الإستـراتيجيـة تقل إنتاجيتها العلمية (أداءها) عن المستهدف ولم تحقق حتى (٥٠%) من المستهدف .

(البحث العلمي من أهم أدوار المـورد البشـري في الجامعة).

المستوى الثاني : ـ كليات الجامعة
١ ـ مجمل الوحدات الإستراتيجية

أولاً : معدل أستاذ : طالب

الجدول التالي يوضح :

- المنحى العام لأداء الموارد البشرية في مجمل الوحدات الإستراتيجية من خلال مؤشر ـ معدل أستاذ : طالب
الذي يوضح مقدار الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبل المرغوب في : ١ـ خطة التنمية الثامنة ٢ ـ خطة بناء الموارد البشرية .
يتضح مقدار الفجوة بمقارنة معدل أستاذ : طالب (الوضع الراهن)الذي يلغ مثلاً في المجالات العلمية والتطبيقية ١: ٤٤ بالمستهدف في خطة التنمية الثامنة ١٧:١ والمستهدف في خطة بناء الموارد البشرية ١: ١٠ .
- الآثار المترتبة على استمرار المنحى العام لأعداد الموارد البشرية والطلاب الذي ينتج عنه معدل أستاذ : طالب (المتنبأبه) العمود الأخير .
الذي يعني أن الآثار المترتبة على استمرار الحال على ماهو علية دون معالجة أن معدل أستاذ : طالب سيبلغ ٦٨:١ للمجالات العلمية والتطبيقية عام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ وكذلك بقية المجالات .

جـدول رقم (٥)

مجال الدراسة	عدد الموارد البشرية	عدد الطلاب	معدل أستاذ : طالب	المتنبأ به		
				عدد الموارد البشرية	عدد الطلاب	معدل أستاذ : طالب
المجالات العلمية والتطبيقية	١٧٨	٧٨٤٨	٤٤:١	١٠٤٨	٧١٤٤٥	٦٨: ١
المجالات النظرية	٥١٠	١٧٩٠٣	٣٥:١	٣٩٩	٣٠٨٨٩	٧٧: ١
مجالات الطب وطب الأسنان والصيدلة	٦٢	١٤٠٤	٢٣:١	١٨٧١	٢٧٨٣	١: ١

نسبة أستاذ : طالب المستهدفة

- **في خطة التنمية الثامنة**

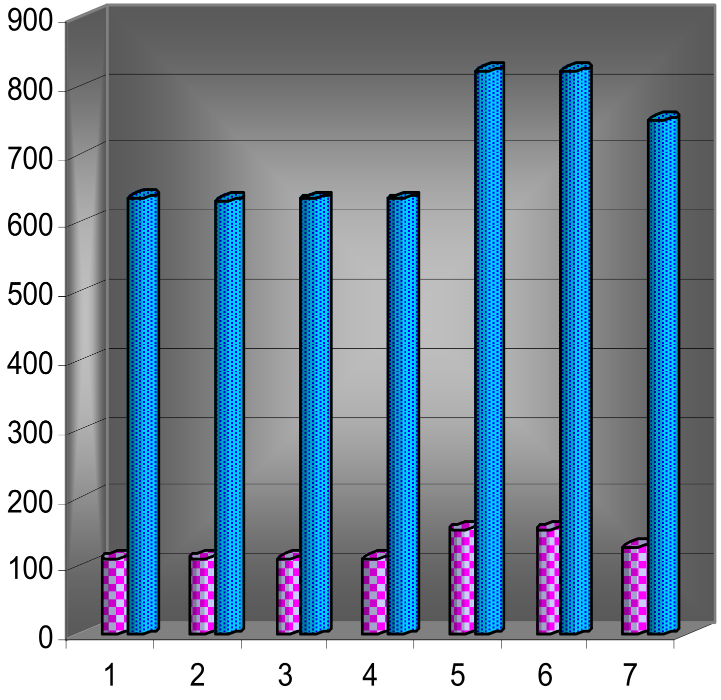
معدل أستاذ: طالب للمجالات النظرية ٢٢:١ ، للمجالات العلمية ١٧:١ ، مجالات الطب وطب الأسنان والصيدلة ٥:١

- **في خطة بناء الموارد البشرية**

معدل أستاذ :طالب للمجالات النظرية ١٥:١ ، للمجالات العلمية ١٠:١ ، مجالات الطب وطب الأسنان والصيدلة ٥:١

ثانيـاً : ـ معدل أستاذ: المـواردالبشـرية
في الفترة(١ ـ ٧)

الشكل رقم (   ) يوضح عدد أستاذ ـ عدد الموارد البشرية في الوحدات الإستراتيجية في الفترة (١ -٧)



جـدول رقم (٦)

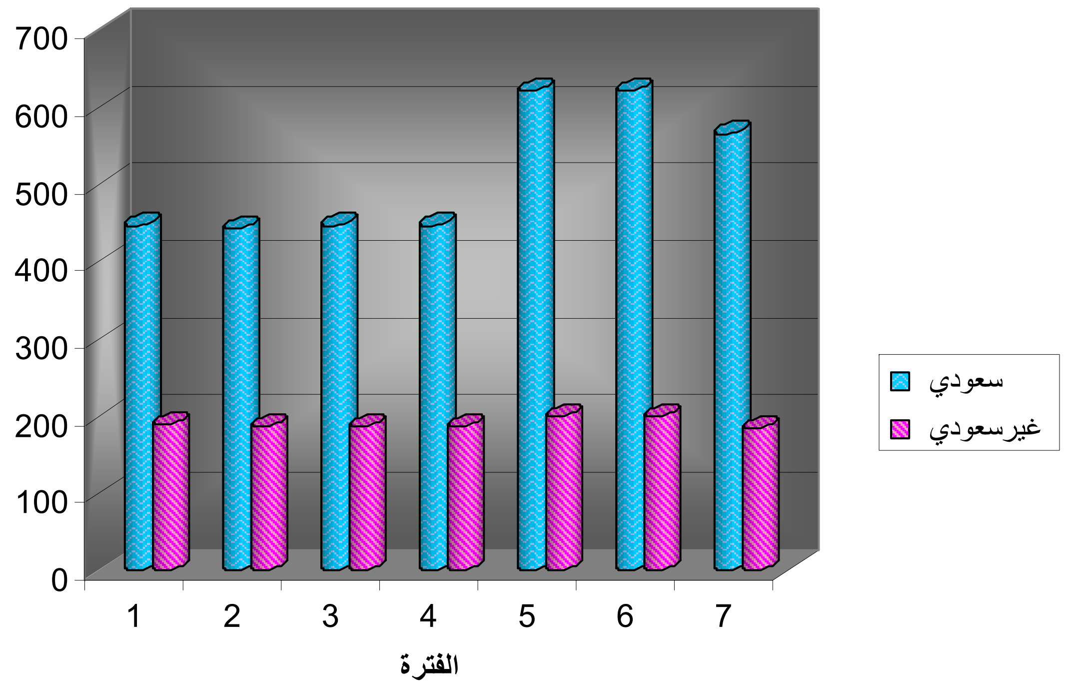
الفتـرة	أستاذ	الموارد البشرية (أعضاءهيئة التدريس)	معدل أستاذ : الموارد البشـرية
١	١١٣	٦٣٦	١٨%
٢	١١٣	٦٣٢	١٨%
٣	١١٢	٦٣٤	١٨%
٤	١١٢	٦٣٤	١٨%
٥	١٥٤	٨٢١	١٩%
٦	١٥٤	٨٢١	١٩%
٧	١٢٨	٧٥٠	١٧%

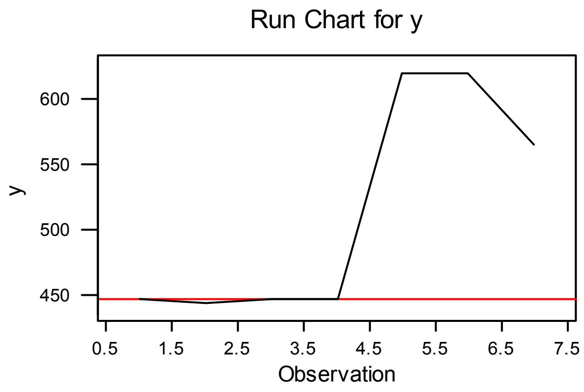
المنحى العام لأداء مجمل الوحـدات الإستـراتيجيـة لهذا المؤشر النوعي دون المستهدف ٣٣% .ومن الملاحظ أنه في الفترة ـ ٧ ـ اتجاه المعدل منخفض عن الفترات السابقة . مما يشير إلي أن التحسين الإستراتيـجي لهذا الجانب ضعيف جداً.

ثالثاً :ـ السعودة

مجمل الوحـدات الإسـتـراتيجيـة

الشكل رقم (٤) يوضح تطور سعودة الموارد البشرية في الوحدات الاستراتيجية





Number of runs about median:	2.00000	Number of runs up or down:	5.00000
Expected number of runs:	4.42857	Expected number of runs:	4.33333
Longest run about median:	4.00000	Longest run up or down:	2.00000
Approx P-Value for Clustering:	0.01963	Approx P-Value for Trends:	0.75622
Approx P-Value for Mixtures:	0.98037	Approx P-Value for Oscillation:	0.24378

جـدول رقم (٧)

الفترة	سعودي	غيرسعودي	المجموع	معدل السعودة
١	٤٤٧	١٨٩	٦٣٦	٧٠%
٢	٤٤٤	١٨٨	٦٣٢	٧٠%
٣	٤٤٧	١٨٧	٦٣٤	٧١%
٤	٤٤٧	١٨٧	٦٣٤	٧١%
٥	٦٢١	٢٠٠	٨٢١	٧٦%
٦	٦٢١	٢٠٠	٨٢١	٧٦%
٧	٥٦٦	١٨٤	٧٥٠	٧٥%

يتضح من الجدول أن المنحى العام للسعودة لمجمل الوحـدات الإستـراتيجيـة لم يقترب من الحد الأدنى للسعودة ٨٢%.
وتوضح خريطة المتابعة المنحى العام لأداء الوحـدات الإستـراتيجيـة لهذا المؤشر النوعي الذي يشهد تحسن جيد في الفترة ـ ٥, ٦ التي تقابل الفترة الأخيرة من خطة التنمية السابعة إذ بلغت ٧٦% ،ومن ثم انخفاض في الفترة ـ ٧ ـ التي تقابل بداية فترة الخطة الثامنة إذ بلغت النسبة ٧٥% و هذا يشير إلي أن التحسين الإستراتيجي لهذا الجانب ضعيف جداً .

رابعاً : ـ الإنتـاجـيـة العـلـمـيــة

جـدول رقم (٨)

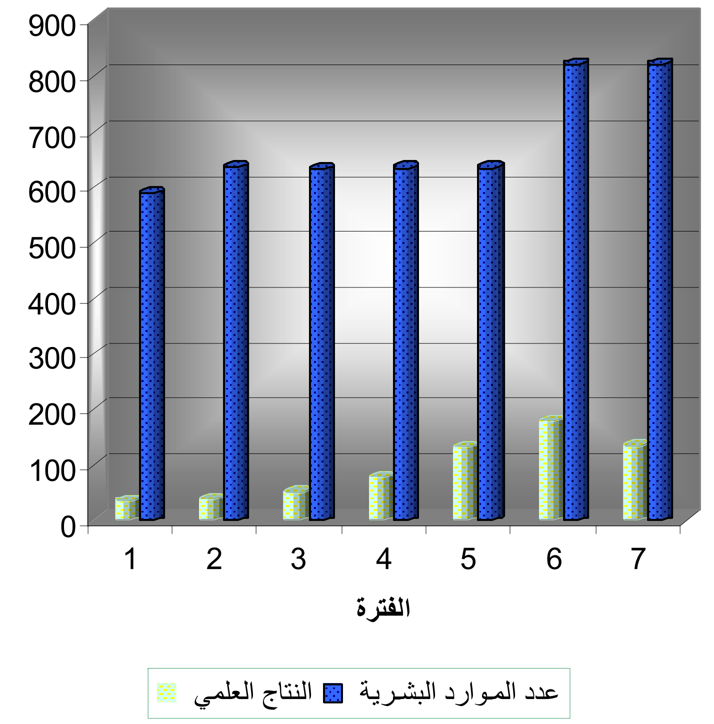
الفترة	عدد الموارد البشرية	النتاج العلمي	الإنتاجية العلمية
١	٥٨٩	٣٣	٠.٠٥٦
٢	٦٣٦	٣٥	٠.٠٥٥
٣	٦٣٢	٤٩	٠.٠٧٨
٤	٦٣٤	٧٥	٠.١١٨
٥	٦٣٤	١٣٠	٠.٢٠٥
٦	٨٢١	١٧٦	٠.٢١٤
٧	٨٢١	١٣٢	٠.١٦١

توضح خريطة المتابعة (مخطط التوجه) RUN (Trend) Chart المنحى العام الإنتاجيـة العلمـيـة لمجمل الوحـدات الإستـراتيجيــة (الكليات) حيث ينحى المتجة إنخفاضاً مما يدل على ضعف توجه التحسين الإستراتيـجي .

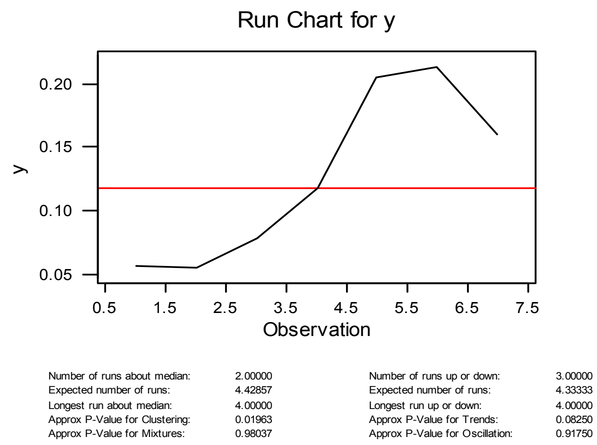
ومن الملاحظ على امتداد الفترة قلة الإنتاجيـة العلمـيـة ،أما الفترة ـ ٦ ـ فهي تمثل الأداء الأعلى على امتداد الفترة حيث بلغت ٠.٢١٤ منتج علمي للمورد البشري الواحد التي تقابل نهاية خطة التنمية السابعة .

الشكل رقم (٦)

تطور عدد الموارد البشرية ونتاجهم العلمي



الشكل رقم (٧)



المستـوى الثاني : ـ كليات الجامعة
٢ ـ المعاهد البحثية

أولاً : ـ معدل
المـوارد البشـرية : الباحثين ومساعديهم

معهد البحـوث العلمية وإحياء التـراث الإسلامي

يهدف معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي بالجامعة إلى تدعيم رسالة الجامعة وتشجيع البحث العلمي في مختلف ميادينه ، والعناية بالتراث الإسلامي ، وربط الجامعة بالمجتمع في إطار القيم الإسلامية .

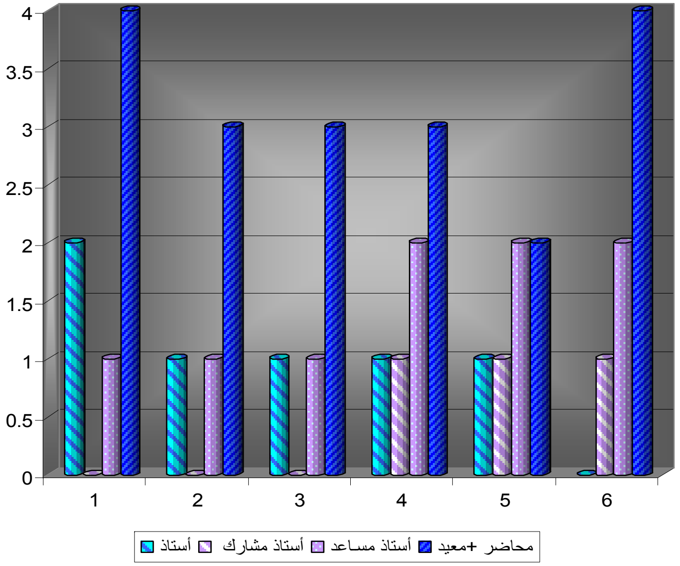
الجـدول رقـم (٩)

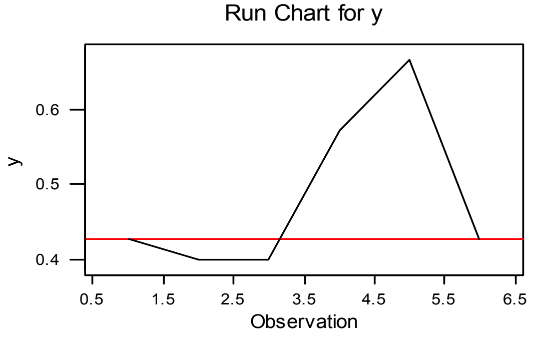
الفتـرة	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مسـاعد	محاضر + معيد	المجموع	معدل المـوارد البشـرية : الباحثين ومساعديهم
١	٢	٠	١	٤	٧	٤٣%
٢	١	٠	١	٣	٥	٤٠%
٣	١	٠	١	٣	٥	٤٠%
٤	١	١	٢	٣	٧	٥٧%
٥	١	١	٢	٢	٦	٦٧%
٦	٠	١	٢	٤	٧	٤٣%

يوضح الجدول معدل عدد المـوارد البشـرية (من حملة درجة الدكتوراة) إلي عدد الباحثين ومساعديهم في معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي ، فنجد أن المعدل منخفض نسبة إلي ما يمثلة المعهد كمعهد بحثي الدور الرئيس فية للمـوارد البشـرية (من حملة درجة الدكتوراة) . أمامن حيث المنحى العام لتطور المعدل خلال الفترة من (١ ـ ٦) يتضح من خلال خريطة المتابعة RUN Chart اتجاه المعدل إلي الإنخفاض في الفترة ٦ التي تمثل بداية خطة التنمية الثامنة إذ بلغت النسبة ٤٣% وهو ما يوصف بتسارع الاضمحلال عن الفترة السابقة له التي بلغت ٦٧% .

الشكل رقم (٨)

عدد الباحثين ومساعديهم حسب الرتبة الأكاديمية في معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي





Number of runs about median:	3.00000	Number of runs up or down:	3.00000
Expected number of runs:	3.66667	Expected number of runs:	3.66667
Longest run about median:	3.00000	Longest run up or down:	2.00000
Approx P-Value for Clustering:	0.23975	Approx P-Value for Trends:	0.21986
Approx P-Value for Mixtures:	0.76025	Approx P-Value for Oscillation:	0.78014

الشكل رق

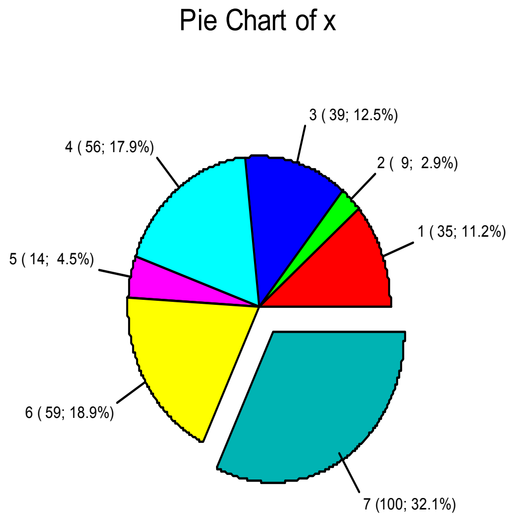
معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي

ثانياً : ـ المنحى العام لأداء معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي العلمي (النتاج العلمي)

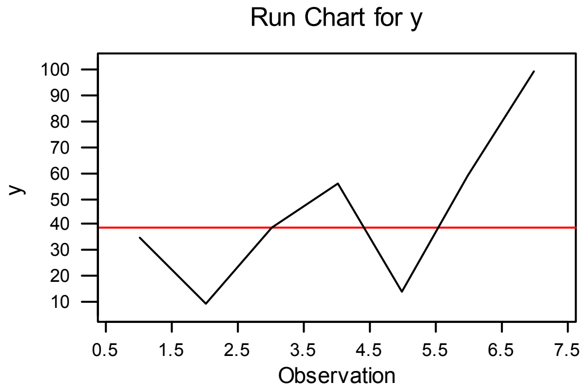
الجدول رقم (١٠)

الفترة	عدد المنتج
١	٣٥
٢	٩
٣	٣٩
٤	٥٦
٥	١٤
٦	٥٩
٧	١٠٠

الشكل رقم (١٠)



الشكل رقم(١١)



Number of runs about median:	4.00000	Number of runs up or down:	4.00000
Expected number of runs:	4.42857	Expected number of runs:	4.33333
Longest run about median:	3.00000	Longest run up or down:	2.00000
Approx P-Value for Clustering:	0.35800	Approx P-Value for Trends:	0.36426
Approx P-Value for Mixtures:	0.64200	Approx P-Value for Oscillation:	0.63574

توضح خريطة pie Chart (التي سبق ذكر الخطوات المتعلقة ببناءها) معدل الأداء العلمي (النتاج العلمي) في كل فترة من (١ - ٧) إلي الأداء العام ومن الملاحظ أن الفترة ـ ٧ ـ مثلت أفضل أداء بمعدل ٣٢.١% ، وهي الفترة التي تقابل بداية فترة الخطة الثامنة .

وتوضح خريطة المتابعة (مخطط التوجه) RUN Chart المنحى العام للأداء الذي يتجه للأعلى . وهو بذلك يمثل نقاط قوة لعملية التحسين الإستراتيجي .

▪ *معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج*

يسعى معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج جاهداً في الاستع
بالبحث العلمي إلى إيجاد أفضل الخطط لمواجهة مشكلات الحج

أولاً : ـ معدل الموارد البشـرية : الباحثين ومساعديهم
في لفترة من (١ ـ ٦) التي تقابل
الأعوام من ١٤٢١ /١٤٢٠ هـ إلي ١٤٢٥/ ١٤٢٦ هـ
ملاحظة : لم يرد في التقرير السنوي أعداد لمنسوبي المعهد للعام ١٤٢٠ / ١٤١٩ هـ

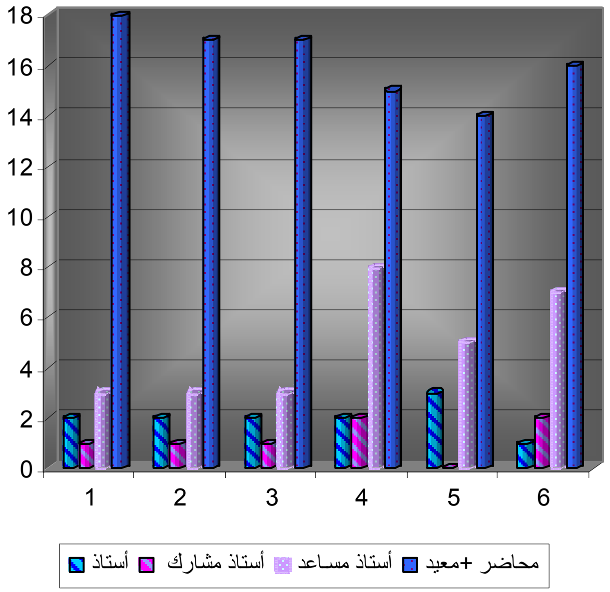
الجدول رقم (١١)

الفترة	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر +معيد	المجموع الكلي	معدل الموارد البشرية : الباحثين ومساعديهم
١	٢	١	٣	١٨	٢٤	٢٥%
٢	٢	١	٣	١٧	٢٣	٢٦%
٣	٢	١	٣	١٧	٢٣	٢٦%
٤	٢	٢	٨	١٥	٢٧	٤٤%
٥	٣	٠	٥	١٤	٢١	٣٨%
٦	١	٢	٧	١٦	٢٧	٣٧%

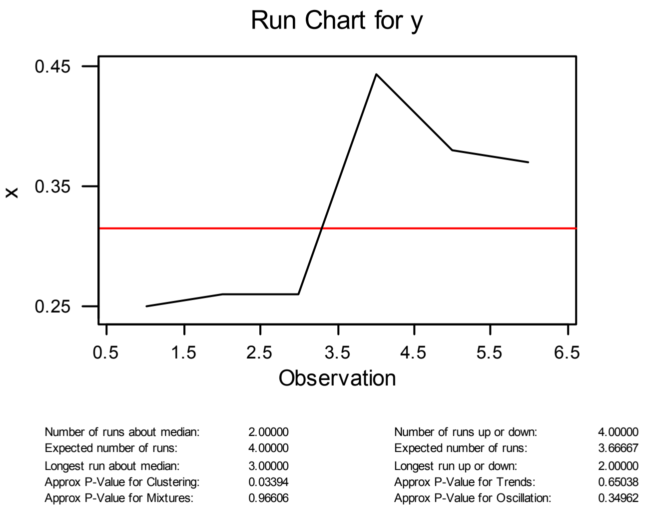
يوضح الجدول معدل عدد الموارد البشرية (من حملة درجة الدكتوراة) إلي عدد الباحثين ومساعديهم في معهد خادم الحرمين الشريفين *لأبحاث الحج*، فنجد أن المعدل (٣٧%) منخفض نسبة إلي ما يمثلة المعهد كمعهد بحثي الدور الرئيس فية للموارد البشـرية .
أمامن حيث المنحى العام لتطور المعدل خلال الفترة من (١ ـ ٦) يتضح من خلال خريطة المتابعة RUN Chart حيث اتجه المعدل إلي الإنخفاض النسبي في الفترة ٥ ـ ٦ التي تمثل نهاية خطة التنمية السابعة وبداية خطة التنمية الثامنة .

عدد الباحثين ومساعديهم حسب الرتبة الأكاديمية في معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج

الشكل رقم (١٢)



الشكل رقم (١٣)



معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج

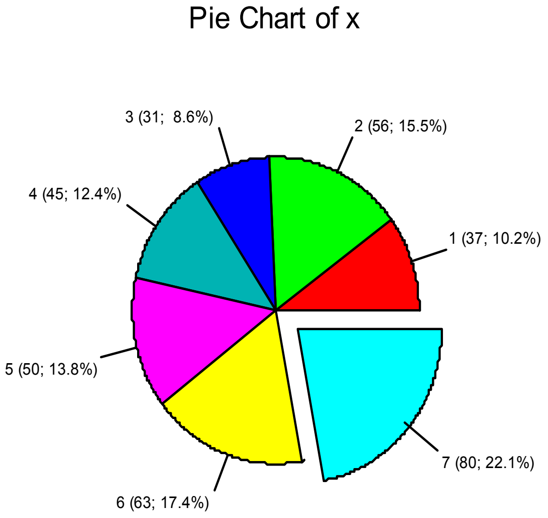
ثانياً : ـ المنحى العام للأدا ء العلمي (النتاج العلمي)
لمعهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج

الجدول رقم (١٢)

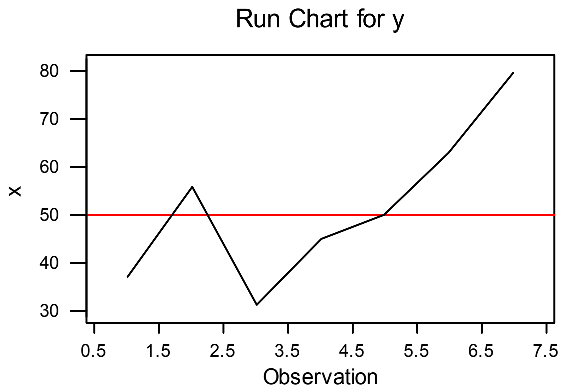
الفتـرة	عدد المنتج العلمي
١	٣٧
٢	٥٦
٣	٣١
٤	٤٥
٥	٥٠
٦	٦٣
٧	٨٠

توضح خريطة pie Chart (التي سبق ذكر الخطوات المتعلقة ببناءها)
معدل الأداء العلمي (النتاج العلمي) في كل فترة من (١ - ٧) إلي الأداء العام
ومن الملاحظ أن الفترة ـ ٧ ـ مثلت أفضل أداء بمعدل ٢٢.١% ، وهي الفترة التي تقابل
بداية فترة الخطة الثامنة .
وتوضح خريطة المتابعة (مخطط التوجه) RUN Chart المنحى العام للأداء الذي يتجه
للأعلى . وهو بذلك يمثل نقاط قوة للمعهد .

الشكل رقم (١٤)



الشكل رقم (١٥)



Number of runs about median:	4.00000	Number of runs up or down:	3.00000
Expected number of runs:	4.42857	Expected number of runs:	4.33333
Longest run about median:	3.00000	Longest run up or down:	4.00000
Approx P-Value for Clustering:	0.35800	Approx P-Value for Trends:	0.08250
Approx P-Value for Mixtures:	0.64200	Approx P-Value for Oscillation:	0.91750

المحــور الثانــي : خدمة المجتمع

تم دراسة المحور الثاني من خلال : -

كلية خدمة المجتمع مركز الدورات التدريبية

كليـة خدمة المجتمع

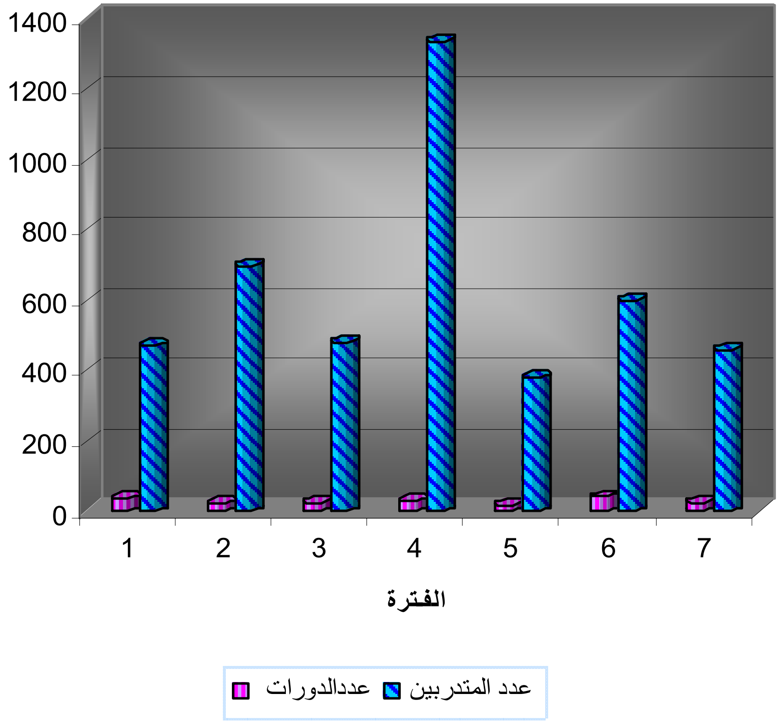
تم دراسة أداء الموارد البشرية في كليـة خدمـة المجتمع من خلال برامج التدريب العامة والمتخصصة باعتبارها برامج موجهة لجميع فئات المجتمع ومؤسساتة لبناء مجتمع المعرفة .

الجدول رقم (١٣)

الفتـرة	عددالدورات	عدد المتدربين
١	٣٦	٤٧١
٢	٢٤	٦٩٨
٣	٢٧	٤٨٠
٤	٣٠	١٣٣٥
٥	٢٠	٣٨١
٦	٤٢	٦٠٠
٧	٢٥	٤٦٠

الشكل رقم (١٦)

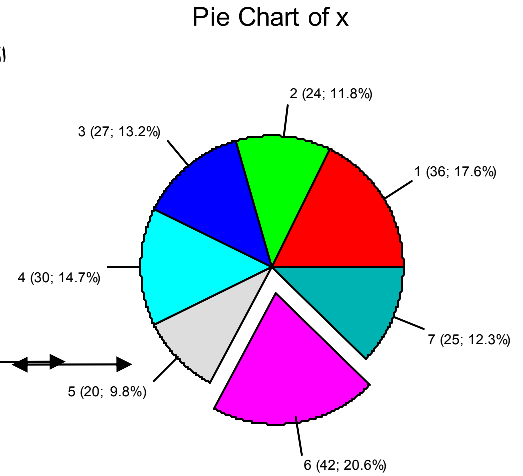
تطور عددالدورات (العامة ـ المتخصصة)والمتدربين لكلية خدمة المجتمـع



تابع
كلية خدمة المجتمع

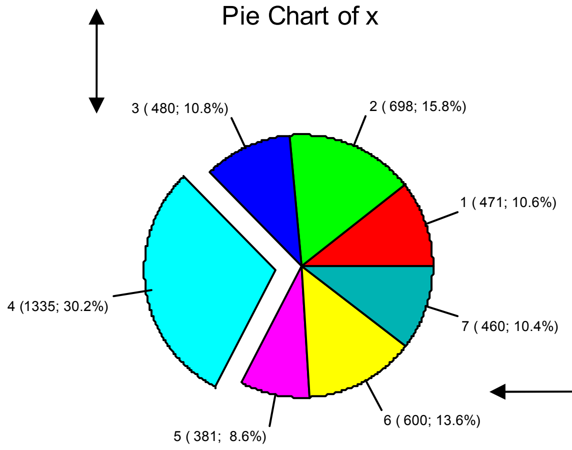
أولاً: ـ الأشكال التالية تمثل المنحى العام للأداء
بالنسبة لعدد الدورات التدريبية

الشكل رقم (١٧)



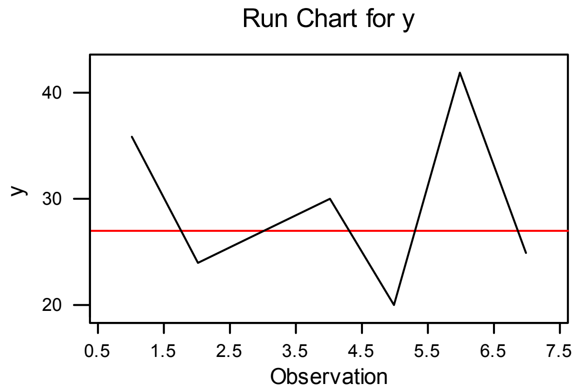
ثانياً : ـ الأشكال التالية تمثل المنحى العام للأداء
بالنسبة لعدد المتدربين

الشكل رقم (١٨)



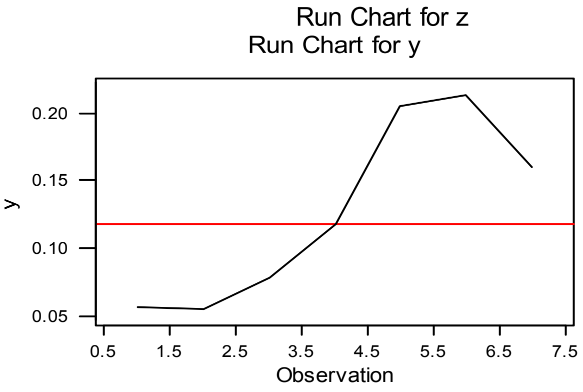
توضح خرائط pie Chart معدل الأداء لكلية خدمة المجتمع
بالنسبة لعدد الدورات وعددالمتدربين في الفترة من (١ ـ ٧)
ومن الملاحظ أن الفترة ـ ٦ـ مثلت أفضل
أداء بمعدل %٢٠.٦لعددالدورات ،وأن الفترة ـ ٤ـ مثلت أفضل
أداء بمعدل %٣٠.٢١ لعددالمتدربين

الشكل رقم (١٩)



Number of runs about median:	6.00000	Number of runs up or down:	5.00000
Expected number of runs:	4.42857	Expected number of runs:	4.33333
Longest run about median:	2.00000	Longest run up or down:	2.00000
Approx P-Value for Clustering:	0.90889	Approx P-Value for Trends:	0.75622
Approx P-Value for Mixtures:	0.09111	Approx P-Value for Oscillation:	0.24378

الشكل رقم (٢٠)



Number of runs about median:	2.00000	Number of runs up or down:	3.00000
Expected number of runs:	4.42857	Expected number of runs:	4.33333
Longest run about median:	4.00000	Longest run up or down:	4.00000
Approx P-Value for Clustering:	0.01963	Approx P-Value for Trends:	0.08250
Approx P-Value for Mixtures:	0.98037	Approx P-Value for Oscillation:	0.91750

وتوضح خرائط المتابعة (مخططات التوجه)
RUN (Trend) Chart
المنحى العام للأداء الذي يتجه إلي الإنخفاض
في
عدد الدورات التدريبية وعدد المتدربين
.

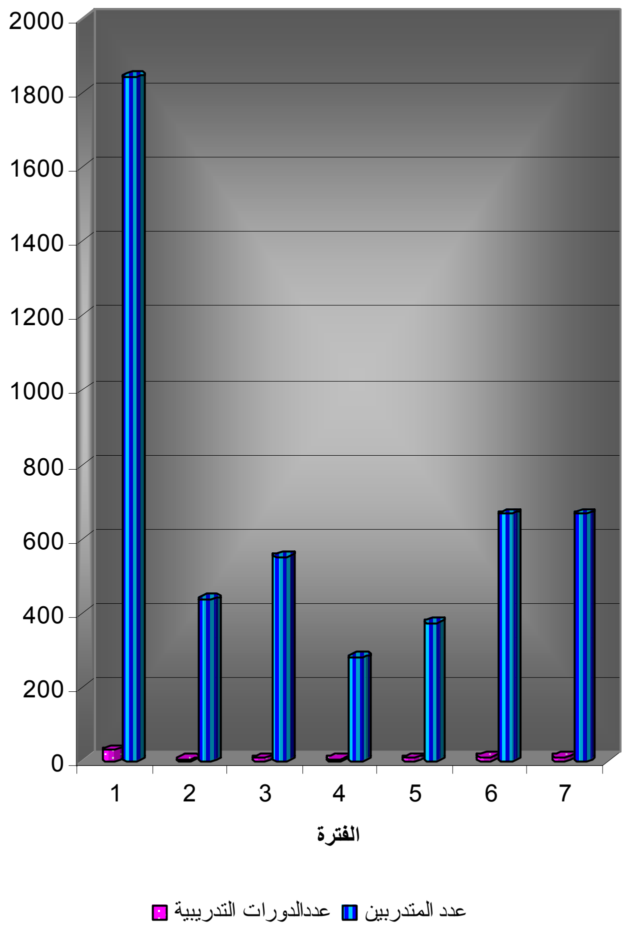
مركز الدورات التدريبية التابع لكليـة التربـية

الجـدول رقـم (١٤)

الفتـرة	عددالدورات التدريبية	عدد المتدربين
١	٢٨	١٨٤٤
٢	٤	٤٣٥
٣	٧	٥٥٠
٤	٦	٢٧٨
٥	٧	٣٧٢
٦	١٠	٦٦٥
٧	١٠	٦٦٥

الشكل رقم

الشكل يوضح تطورعدد الدورات التدريبية وعدد المتدربين في مركز الدورات التدريبية التابع لكلية التربية

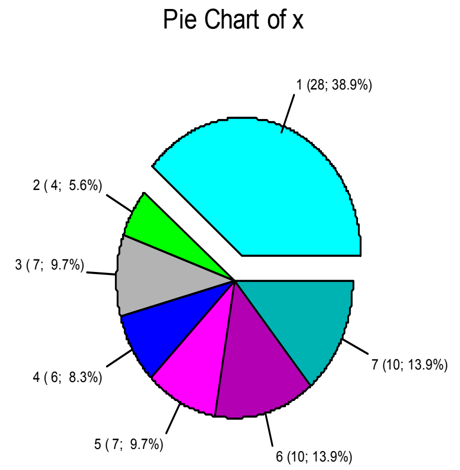


تابع
مركز الدورات التدريبية

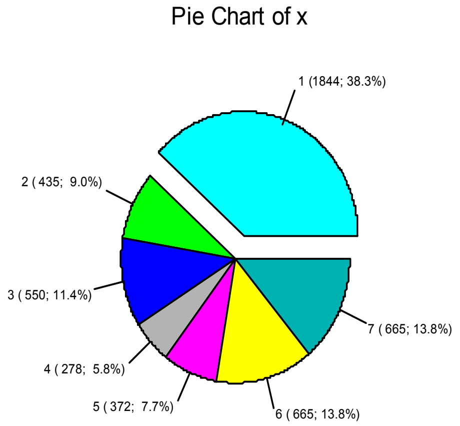
أولاً: ـ الأشكال التالية تمثل المنحى العام للأداء بالنسبة لعدد الدورات التدريبية

ثانياً : ـ الأشكال التالية تمثل المنحى العام للأداء بالنسبة لعدد المتدربين

الشكل رقم (٢٢)

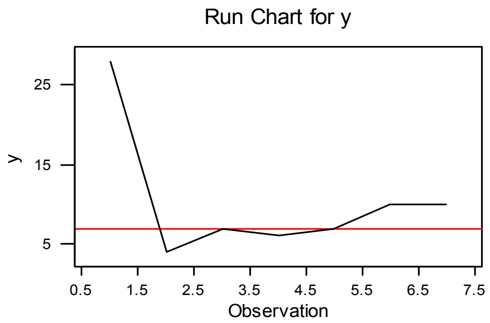


الشكل رقم (٢٣)



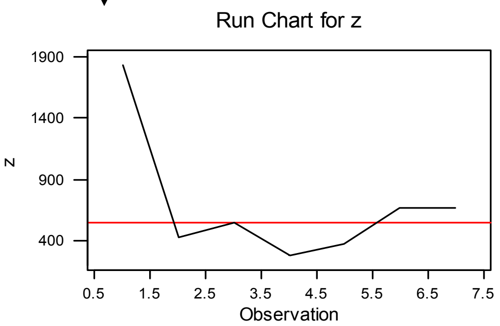
توضح خرائط pie Chart معدل الأداء لمركز الدورات التدريبية
بالنسبة لعدد الدورات (يميناً) ، وعددالمتدربين (يساراً)
في الفترة من (١ - ٧)
ومن الملاحظ أن الفترة ـ ١ـ مثلت أفضل
أداء بمعدل ٣٨.٩%لعددالدورات ،
وأن الفترة ـ ١ـ مثلت أفضل
أداء بمعدل ٣٨.٣%لعددالمتدربين

الشكل رقم (٢٤)



Number of runs about median:	3.00000	Number of runs up or down:	5.00000
Expected number of runs:	4.42857	Expected number of runs:	4.33333
Longest run about median:	4.00000	Longest run up or down:	2.00000
Approx P-Value for Clustering:	0.11263	Approx P-Value for Trends:	0.75622
Approx P-Value for Mixtures:	0.88737	Approx P-Value for Oscillation:	0.24378

الشكل رقم (٢٥)



Number of runs about median:	3.00000	Number of runs up or down:	5.00000
Expected number of runs:	4.42857	Expected number of runs:	4.33333
Longest run about median:	4.00000	Longest run up or down:	2.00000
Approx P-Value for Clustering:	0.11263	Approx P-Value for Trends:	0.75622
Approx P-Value for Mixtures:	0.88737	Approx P-Value for Oscillation:	0.24378

وتوضح خرائط المتابعة (مخططات التوجه) RUN (Trend) Chart
المنحى العام للأداء الذي يتجه إلي الإرتفاع النسبي في عدد الدورات التدريبية وعدد المتدربين .
ويشير منحى الإتجاه أن هنالك توجه إلي التحسين الإستراتيجي

نسب تخطيطية
الدراسـات العليـا

جـدول رقم (١٥)

الفتـرة	عدد طلبة الدراسات العليا	عدد طلاب البكالوريوس	نسبة عدد طلبة الدراسات العليا : طلاب البكالوريوس
١	١٨١٣	١٦٩٨٨	١١%
٢	١٧١٩	١٧١٥٣	١٠%
٣	١٨٠١	١٦٩٣٧	١١%
٤	١٩٠٠	١٩٠٤٨	١٠%
٥	١٣٧٢	٢١١١٥	٦%
٦	١٤٧٧	٢٣٦٦٢	٦%
٧	١٤٤١	٢٥٥٩٦	٦%

من مؤشرات جودة الأداء (التدريس)
نسبة عدد
طلبة الدراسات العليا : طلاب البكالوريوس
ويتضح من الجدول

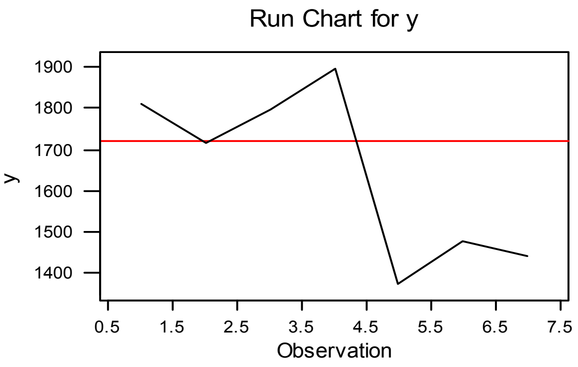
- أن نسبة عدد**طلبة الدراسات العليا : طلاب البكالوريوس** تتجه إلي الإنخفاض من ١١% إلي ٦% .
- عدم تناسب النموفي عدد **طلبة الدراسات العليا** مع النموالمتسارع في أعداد طلاب **البكالوريوس حيث تحقق**
- **انخفاض نموعدد طلبة الدراسات العليا بنسبة٢٠.٥٢%- ونمو عدد طلاب البكالوريوس بنسبة ٥٠.٦٧%**

ويظهر ذلك أكثر وضوح في خرائط المتابعة RUN (Trend) Chart **التي تشير إلي اتجاه تطور اعداد هم في الفترة ((١- ٧) .**
و توضح خرائط pie Chart معدل الأداء في الفترة **(١- ٧) فبالنسبة لطلبة الدراسات العليا أفضل أداء لها على مدى الفترة تحقق في**

الفترة -٤- بنسبة ١٦.٥% ،أما طلاب البكالوريوس أفضل أداء لها على مدى الفترة تحقق في الفترة -٧ - بنسبة ١٨.٢%

الشكل رقم (٢٦)

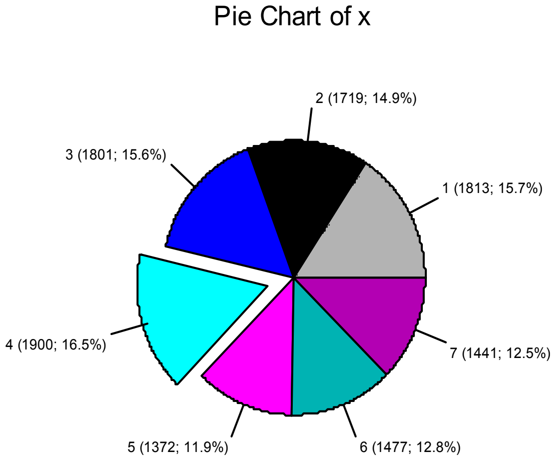
طلبة الدراسات العليا



Number of runs about median: 4.00000
Expected number of runs: 4.42857
Longest run about median: 3.00000
Approx P-Value for Clustering: 0.35800
Approx P-Value for Mixtures: 0.64200

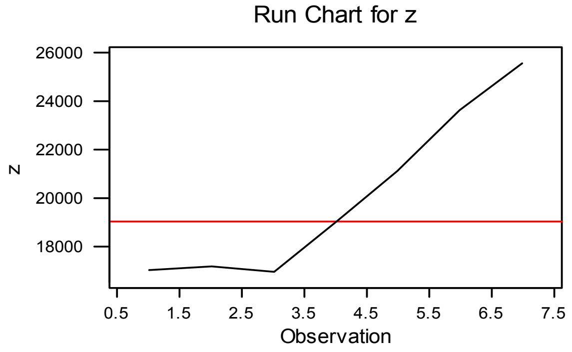
Number of runs up or down: 5.00000
Expected number of runs: 4.33333
Longest run up or down: 2.00000
Approx P-Value for Trends: 0.75622
Approx P-Value for Oscillation: 0.24378

الشكل رقم (٢٨)



الشكل رقم (٢٧)

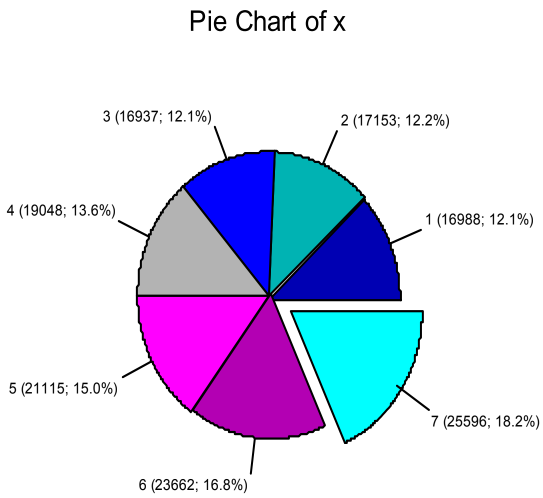
طلبة البكالوريوس



Number of runs about median: 2.00000
Expected number of runs: 4.42857
Longest run about median: 4.00000
Approx P-Value for Clustering: 0.01963
Approx P-Value for Mixtures: 0.98037

Number of runs up or down: 3.00000
Expected number of runs: 4.33333
Longest run up or down: 4.00000
Approx P-Value for Trends: 0.08250
Approx P-Value for Oscillation: 0.91750

الشكل رقم (٢٩)



الخلاصـــة
التقدير النوعي للموارد البشـــرية
والمنحى العام لأداء المـوارد البشـرية
في جامعـة أم القرى

١) يوضح **الجدول** (١٦) التقدير النوعي للموارد البشـرية من خلال معدل أستاذ : طالب لكل الوحـدات الإستـراتيجيــة .

جدول رقم (١٦)

الوحـدات الإستـراتيجيـة	معدل أستاذ : طالب الفعلي	معدل أستاذ : طالب المتنبأبه لعام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ
كليـة الشريـعة والـدراسـات الإسـلامية	٣٠ :١	٥٤ : ١
كليـة اللغـة العربيـة	٦٢:١	١٦٩ : ١
كليـة التربـيـة	٢٣:١	١٥٦ : ١
كليـة الدعوة وأصـول الدين	٢٩ :١	٦٦ : ١
كليـة العلوم التطبيقية	٤٣:١	١١٧ : ١
كليـة العلـوم الاجتماعية	٥٤:١	٣٠ : ١
كليـة الهـنـدسة والعمـارة الإسـلامية	٤٧:١	٣٩ : ١
كليـة الطـب والعلـوم الطـبية	٢٣:١	١ : ١
معهد اللغـة العربيـة لغير الناطـقين بها	٥:١	٣ : ١

٢) يو

جدول رقم (١٧)

مجـال الدراسـة	معدل أستاذ : طالب الفعلي	معدل أستاذ : طالب المتنبأبه لعام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ
المجالات العلمية والتطبيقية	٤٤:١	٦٨;١
المجالات النظرية	٣٥:١	٧٧:١
مجالات الطب وطب الأسنان والصيدلة	٢٣:١	١:١

٣) بلغت نسبة أستاذ إلى العدد الإجمالي من المـوارد البشـرية   ١٧% .

٤) السعودة : وجود فجوة في مجال السعودة للمـوارد البشـرية بين النسبة الفعلية٧٥%. والنسبة المستهدفة في نهاية الخطة الثامنة ٨٢%، والمستهدفة في خطة الدراسـة ٩٢%.

٥) انخفـاض الإنتاجيـة العلميـة للمــوارد البشــرية حيـث بلـغ متوسـط الإنتاجيـة العلميـة للمــورد البشـري في العام الواحد

٦) معدل عدد المـوارد البشـرية (من حملة درجة الدكتوراة) إلي عدد البـاحثين ومسـاعديهم فـي معهد البحوث العلميـة وإحياء التراث الإسلامي البـالغ   ٤٣% ، منخفض نسبة إلـي مـا يمثلـة المعهد كمعهد بحثي الدور الرئيس فية للمـوارد البشـرية (من حملة درجة الدكتوراة) . أمـامن حيث المنحـى العـام لتطور المعدل ،فإن المعدل   يتجـه إلـي الإنخفـاض فـي بدايـة خطـة التنمية الثامنـة إذ بلغت النسبة   ٤٣% وهو مـا يوصـف بتسـارع الاضـمحلال عن الفتـرة السـابقة التـي بلغت ٦٧%

٧) المنحـى العام للأداءالعلمي فـي معهد البحـوث العلميـة وإحيـاء التـراث الإسـلامي يمثـل نقـاط قوة لعملية التحسين الإستراتيـجي فـي المعهـد . إذ أن معدل الأداء العلمـي (النتـاج العلمـي) فـي الفتـرة ـ ٧ ـ مثـل أفضـل أداء بمعـدل ٣٢.١%   ، وهـي الفتـرة التـي تقابـل بدايـة فتـرة الخطـة الثامنة .

معدل عدد المـوارد البشـرية (من حملة درجـة الـدكتوراة) إلـي عدد البـاحثين ومسـاعديهم فـي معهد خادم الحرمين الشريفين *لأبحاث الحج* البالغ ٣٧% ، منخفض نسبة إلـي مـا يمثلـة المعهد كمعهد بحثي الدور الرئيس فية للمـوارد البشـرية (من حملة درجـة الـدكتوراة) . أمـامن حيث المنحى العام لتطور المعدل ،فـإن المعدل يتجـه إلـي الإنخفـاض النسبي فـي الفتـرة التـي تمثـل نهاية خطة التنمية السـابعة وبداية خطـة التنميـة الثامنـة . إذ بلغـت النسبة تـوالياً لـثلاث السـنوات الأخيـرة   ٤٤% ،٣٨% ،٣٧% .

٨) المنحى العام للأداءالعلمي في معهد خادم الحرمين الشريفين *لأبحاث الحج* يمثل نقاط قوة لعملية التحسين الإستراتيجي في المعهد ،إذ أن معدل الأداء العلمي (النتاج العلمي) في الفترة ـ ٧ ـ مثل أفضل أداء بمعدل %٢٢.١ وهي الفترة التي تقابل بداية خطةالتنمية الثامنة.

٩) المنحى العام لأداء كلية خدمة المجتمع يتجه إلي الإنخفاض في عدد الدورات التدريبية من ٤٢ إلي ٢٥ دورة في الفترة الأخيرة .وفي عدد المتدربين من٦٠٠ إلي ٤٦٠ متدرب.

١٠) المنحى العام للأداء في مركز الدورات التدريبية التابع لكلية التربية يتجه إلي الإرتفاع النسبي في عدد الدورات التدريبية في الفترة الأخيرة تواليا ً ٧ ، ١٠ ، ١٠دورة تدريبية وفي عدد المتدربين ٣٧٢ ، ٦٦٥ ، ٦٥٥ متدرب .ويشير المنحى إلي أن هنالك توجه إلي التحسين الإستراتيجي.

١١) نمو أعداد الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة من خلال كلية خدمة المجتمع ومركز الدورات التدريبية التابع لكلية التربية مجموع الدورات التدريبية بلغ ٣٥ دورة ، وبلغ عدد المتدربين ١١١٥ متدرب.

١٢) نمو أعداد طلبة الدراسات العليا بنسبة %٢١- (أي انخفاض نمو أعداد طلبة الدراسات العليا بنسبة %٢١).

١٣) النمو في أعداد طلاب البكالوريوس بلغ في فترة الدراسة %51 .

١٤) نسبة طلبة الدراسات العليا : طلاب البكالوريوس بلغ في فترة الدراسة %٦ .

(المستهدف في خطة التنمية الثامنة %١٠)

الفصـل الخامـس

خلاصة النتائج والتوصيات

. خلاصة النتائج:

أولاً : خلاصة نتائج البعد النظري للدراسة :

▪ إطار مقترح للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية

▪ نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية

ثانياً: خلاصة نتائج البعد التطبيقي للدراسة :

بيان بأبرز مخرجات التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وأنموذجها جامعة أم القرى

. التوصيات:

الخطة الإستراتيجية لبناء الموارد البشرية لجامعة أم القرى ١٤٣٠ /١٤٤٠هـ

. المقترحات

يتم عـرض خلاصة نتائج الدراسـة حسب مسـار وتراتبـية أسئـلة الدراسـة

أولاً : خلاصة نتائج البعد النظري للدراسـة :

▪ إطار الـتخطيط الإستـراتيـجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية

قامت فكرة الدراسة على إمكانية رسم إستراتيجية لبناء الموارد البشرية من خلال سلسلة من المراحل و المسارات والخطوات الصغيرة نسبياً ولكن بأثر تراكمي كبير بالنتيجة وهي : ـ

المرحلةالأولي : الخلفية التصورية لعملية البناء : ـ

وهي مـرحلة داعمـة لإستراتيجـية البـناء يتم فيها تقديم تصـور لجامعة المستقبـل من حيث تحـديد نوعيـة النظـام الذي تتبـناه، وإظهار مدى قدرة الجامعة على مسايرة عصر المعرفة بما يخـدم مركز الجامعة التنافسـي.

المرحلة الثانية : تأسيس قواعد البناء : ـ

وهي مرحلة تأسيسية تعتمد عليها الإستراتيجية كأسس ومحددات في عملية البناء وفيها يتم : ـ

أ ـ تحديد المتغيرات البيئة المعاصرة (الداخلية والخارجيـة) المؤثرة في إستراتيجية بنـاء المـوارد البشرية .

ب ـ تحديد تطبيقات إستراتيجية لإحداث توافق وتكامل بين المراحل .

المرحلة الثالثة : إجراءات البناء :

تمثل هذه المرحلة مسار تخطيطي ينحى باتجاه المستقبل ويتحدد فيه :ـــ

٣. تحليل دورا لمورد البشري في الجامعة :ـ

- تحديد الخيار والدور الإستراتيجي للجامعة.
- تحديد خصائص ومعايير الموارد البشرية (تقييم الخيار) .

٤. **رسم مسار التخطيط المستقبلي (الإستراتيجية)** :ـ يتكون هذا المسار من مسارات متتالية على النحو التالي :

المسار الأول ـ بناء الرؤية الإستراتيجية.

المسار الثاني ـ المسار المحوري تحديد الوضع الراهن وتصور المستقبل المرغوب.

المسار الثالث ـ تحليل عبور الفجوة بين الوضع الراهن وتصور المستقبل المرغوب .

الممارسات المعرفية في عملية البناء : ـ وهي تمثل المسار التخطيطي الجوهري لعملية البناء وتتمثل في توظيف التقنيات الإدارية التي سبق وأن اتخذ قرار إستراتيجي بشأنها في تقدير الاحتياج المستقبلي من المورد البشري كماً ونوعاً.

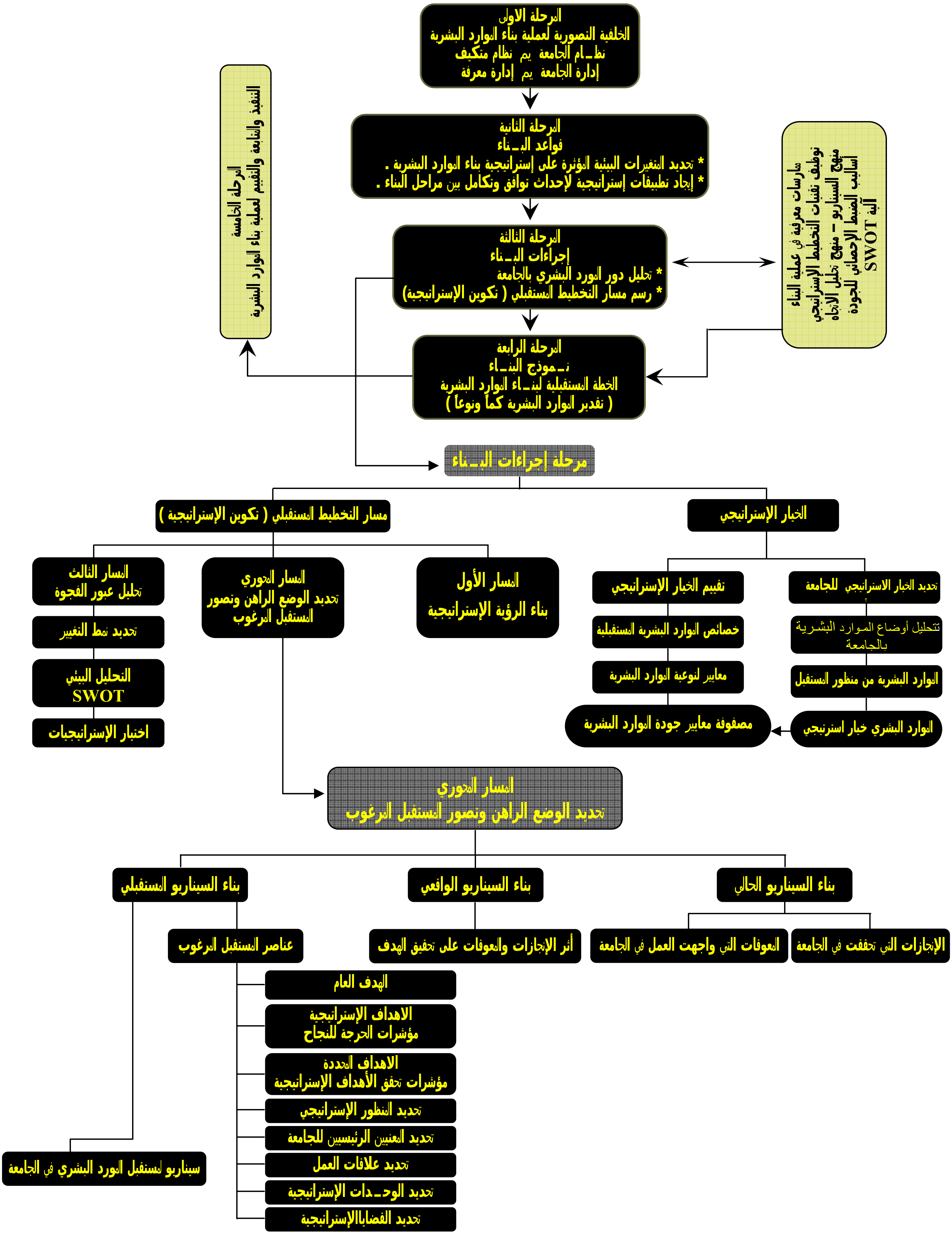
المرحلة الرابعة : نموذج البناء *:* يمثل الخطة الإستراتيجية لبناء الموارد البشرية في الجامعات.

المرحلة الخامسة *: مرحلة التنفيذ والمتابعة لإستراتيجية بناء الموارد البشرية وتقييمها :* هذه المرحلة لا تدخل في إطار الدراسة إذ هي تختص با لإدارة العليا للجامعات(الإدارة الإستراتيجية) .

تُمّثل الخرائط التالية تتابعياً النموذج المفاهيمي المقترح لمراحل التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية (فكل خريطة مشتقة من الخريطة السابقة لها) :

الخريطة المفاهيمية (١٫)

النموذج المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية



ثـانيــ ـأ: خلاصة نتائـج البعد التطبيقي للدراسـة :

بيـان بأبرز مخرجات الـتخطيط الإسـتراتيـجي لبنـاء المـوارد البشرية في الجامعـات السـعودية وأنموذجها جامعـة أم القرى:

- **من متطـلبات إستراتيـجيـة بنــاء المــوارد البشريـــة تقــديم خلـفية تصــورية لعملـية البنـــاء تمثلت في :**

١ـ بيان الحاجة الملحة إلى صياغة جامعاتنا صياغة إدارية حديثة مصبوغة بصبغة اقتصاد المعرفة (أي إلى خطط وإستراتيجيات ومنهجيات تتوافق مع متغيرات العصر ـ عصر المعرفة).

٢ـ تقديم تصور عام لجامعة المستقبل كمؤسسة تمتلك صفات المؤسسات المستقبلية .

وذلك بالنظر للجامعة من زوايا عدة :

فبالنظر إلى نظام الجامعة كنظام متكيف تكون المنهجية الأنسب للتخطيط المستقبلي هو التخطيط الإستراتيجي .

وبالنظر إلى إدارة الجامعة إدارة معرفة ، إدارة تغيير ، إدارة تطوير يمكن إظهار قدرة الجامعة على مسايرة عصر المعرفة بما يخدم مركز الجامعة التنافسي .

وبالنظر إلى الجامعة كمنظمة تعلم يمكن تحديد وجود المعرفة والأفراد الأفضل اللذين يمثلونها في كل مجال من مجالات أعمالها . بما يدعم قدرة الجامعة على الأداء الأفضل والممارسات الأمثل .

وتلتقي منصفات زوايا النظر في بؤرة تركيز واحدة هي اعتناق وممارسة مفاهيم ومنهجيات اقتصاد المعرفة،التي من أبرز مفاهيمها المورد البشري الأمثل لجامعة المستقبل هو عامل المعرفة وأهم مناهج التخطيط للمستقبل منهجية التخطيط الإستراتيجي .فالخطوتين السابقتين تعد موجهات ومتطلبات أساسية في عملية البناء .

- **المسار التخطيطي لإستراتيجية بناء الموارد البشرية في جامعة أم القرى**

اعتمدت الدراسة في تكوين الإستراتيجية (المسار التخطيطي)على خطوات وعلى مفاهيم رئيسة تشكل منها نسيج الإستراتيجية ومن أبرز تلك المفاهيم : ـ الكفاءة المتميزة (الجودة) ــ معرفة وتحديد القدرات المحورية للمؤسسة الجامعية ــ معرفة وتحديد الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة الجامعية ـ تحديد القضايا الإستراتيجية والتركيز عليها .

وتم رسم المسار بتحديد :

١ـ نقطة بدء المسار : الموارد البشرية هي الخيار الإستراتيجي للجامعات ،وتقييم هذا الخيار تمثله مصفوفة معايير الموارد البشرية لجامعة المستقبل التي نشتق منها المصفوفة التالية كنتيجة تم الاستناد عليها في تقدير الجانب النوعي للموارد البشرية :

رقم (١)

مشتقة مصفوفة معايير الموارد البشرية في جامعة المستقبل

المعيار	أبعاد المعيار	مؤشرات جودة المعيار
المؤهل والخبرة	المؤهل والخبرة المؤهل : - أستاذ ـ أستاذ مشارك ـ أستاذمساعد الخبرات : خبرات علمية / بحثية ▪ مناصب إدارية ▫عضوية الجمعيات والمؤسسات العلمية.	✓ التحقق من سمعة ومكانة المؤسسة العلمية التي أصدرت هذه المؤهلات ، وما إذا كانت وزارة التعليم العالي تعترف بها أم لا مدتها ـ موقعها مدتها ـ موقعها صفة العضوية وتاريخ الحصول عليها .
جودة التعلم والتدريس	• مهارات معرفية مهارات التعلم والتدريس • مهارات تقنية القدرة على استيعاب ومواكبة التقدم العلمي والتقني	يمكن الحصول على دليل لجودة التعلم والتدريس من خلال : •مؤهلات الموارد البشرية(أعضاء هيئة التدريس) •نسبة عدد الطلاب : أستاذ •نسبة المخرجات / المدخلات للطلاب ➢عدد / ونوع برامج ودورات تقنيات التعليم. ➢معرفة مدى استخدام الموارد البشرية لتقنيات التعليم في الموقف التعليمي
الأصالة والإبداع في البحث العلمي	مهارات فكرية وبحثية علمية . . القدرة على استيعاب مناهج المعرفة الحديثة ومواكبة التقدم العلمي (المعرفي) . . الإيمان بالبحث العلمي ودوره وضرورة تطبيق نتائجه . . توظيف المعرفة في إحداث نقلة في المستوى النوعي للبحث العلمي (المعرفة) .	•عدد البحوث العلمية المنشورة في مجلات علمية رصينة معتمدة •عدد الكتب المؤلفة والدراسات الموثقة •عدد المؤتمرات العلمية المشارك فيها أو المشرف على تنفيذها . •نسبة الأساتذة الباحثين •نسبة أستاذ إلى مجموع الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس)
التميز الشخصي	مهارات قيادية . القدرة على اتخاذ القرار وإدارةالمرؤوسين (القدرة على تحمل المسؤولية الإدارية) ✓القدرة على تقديم الاستشارات التنظيمية ➢مهارات الاتصال	•عدد ونوع المساهمات الإدارية . •الالتزام باللوائح والتعليمات الجامعية. ✓استخدام الأساليب العلمية وإدارة الميزانية للمؤسسة الجامعية . ➢ عدد زيارات الطلاب في السجل الإرشاد الأكاديمي. ➢تعدد أساليب الإرشاد الاكاديمي التي يتبعها المورد البشري مع طلبته
بناء مجتمع المعرفة	مهارات إثراء المعرفةالمجتمعية	•عدد المشاركات في الندوات التي تناقش قضايا مجتمعية . •عدد برامج التنمية الاجتماعية. •عدد مساهمات الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس) في المساهمات الاجتماعية • انتساب المورد البشري في لجان المجتمع ومشاريعه التطويرية

المنظور الإستراتيجي :

استهدفت الدراسة البينية من تحديد المنظور الاستراتيجي ـ تحديد مجال الرؤية للمورد البشري مستقبلا ً لتحديد العلاقات الإرتباطية بين ثالوث التميز الموارد البشرية ـ المعرفة ـ الجامعة

- تحدد مجال الرؤية للمورد البشري عبر مدخل تنوع مؤسسات التعليم العالي التي فرضتها متغيرات العصر كاستجابة لاحتياجات ومتطلبات المجتمع ، وهذا المدخل يُسهم في بلورة مفهوم القدرات المحورية للمؤسسات الجامعية وأثمر هذا التحديد عن : ــ

١ ـ التنوع يمنح تخصصية المؤسسة الجامعية أهمية كبرى .

٢ـ التنوع يؤدي إلى تنوع القدرات المحورية للمؤسسات الجامعية .

٣ـ التنوع يخدم المجال التنافسي للمؤسسات الجامعية .

- تحدد المنظور الإستراتيجي (مجال الرؤية) لبناء الموارد البشرية في الجامعة من خلال : ــ

١ـ تتحدد القدرة (القدرات) المحورية للمؤسسة الجامعية في مجال تخصصها (نوع المعرفة التي تقدمها) الذي يبرز تفردها وتميزها عن المؤسسات الجامعية الأخرى .

٢ـ تتحدد أبعاد بناء القدرات المحورية للجامعة من خلال تحديد موقع الجامعة التنافسي والكفاءة في استغلال مواردها البشرية .

٣ـ يتم بناء القدرة المحورية باختيار إستراتيجية التميز (بناء الميزة التنافسية المتمثلة في جودة الموارد البشرية في مجال تخصصها) .

تنوع مؤسسات التعليم العالي ← (يؤدى إلى) تنوع التخصص ← (يؤدى إلى) معرفة القدرة المحورية التي تمتلكها الجامعة ← (يؤدى إلى) تحقق الميزة التنافسية .

ونتيجـة ذلك هي :

١. (القدرة / معرفة)القدرة المحورية للجامعة هـي نـوع المعرفـة التـي تمتلكهـا وتقدمها كمنتج وخدمة .

٢. (الميزة التنافسية / الموارد البشرية) الميزة التنافسية للجامعة هي مواردها البشرية التي تمثل تلك المعرفة أفضل تمثيل .

٣. البعد الإستراتيجي لتنوع الجامعات السعودية هو بناء القدرات المحورية لكل جامعة .

القضـايــا الإســتراتيـجيـة :

ارتفاع معدل أستاذ : طالب

تشير معـدلات أستاذ / طالب طبقاً للتخصصات المتاحة في كليـات الجامعـة إلـي أن معدل أستاذ : طالـب المتحقـق فعلـي للمجـالات النظريـة والعلميـة هـو (١ : ٣٥) و (١ : ٤٤) علـى التـوالي ، ومجالات الطب والعلوم الطـبية ١ :٢٣ .وانعكاس هذه القضـية وأثرهـا علـى جودة أداء المـوارد البشـرية .

الــرؤيــة الإســتراتيجـية للمـورد البشـري بجامعـة أم القـرى

الهـدف البعيد للمورد البشــري
بجامعــة أم القــرى
١٤٤٠هـ ـ ٢٠١٩م
تتميز جامعة أم القرى بفعل أنا هنا وهناك بما أملك وبما أمنح من عمال معرفيين

الــرؤية للموارد البشرية (الوصــف المضــئ لــدور الموارد البشرية)
بجامــعة أم القــرى
١٤٤٠هـ ـ ٢٠١٩م

- سوف تتميز الجامعة من خلال امتلاكها لموارد بشرية مؤهلة ومتفوقة (عمالة معرفة) .
- أن يصبح الانتماء للجامعة دلالة الأداء العلمــي المتميز على المسـتوى العالمي .
- أن تصبح مخرجات الجامعة (عمالة معرفة) المطلب الأول لمؤسسات المجتمع .
- أن تسهم الجامعة في إنتاج وتوزيع المعــرفة معــززة ذلك بالتقنية الحديـثة .
- سوف تكون الجامعة الـرافـد الأول لبنـاء مجتمـع المعرفـة مجتمع خـيـر أمــة.

الهـدف الــعـام

بنـاء مـوارد بشرية ذات مواصفات مستقبلية(عمالـة معرفـة) ترتقي بإسـهاماتها فـي مختلـف الجوانـب المتعلقة بتطـوير العمليـة التعليميـة والبحثيـة والمجتمعيـة لتحسـين الكفاءة الداخلية لنظام الجامعة والارتقاء بمستوى المواءمة الخارجية لمخرجات نظام الجامعة .

✓ التقدير الكمي والنوعي للموارد البشرية *بجامعة أم القرى* لعام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ

جدول رقم (٢)

التقدير الكمي من الموارد البشرية
حسب المعايير القياسية لإستراتيجية بناء الموارد البشرية

الوحدات الإستراتيجية	تقدير الاحتياج من الموارد البشرية
كلية الشريعة والدراسات الإسلامية	٦٣٧
كلية اللغة العربية	١٢٦٩
كلية التربية	١٠٩٣
كلية الدعوة وأصول الدين	٦٩٣
كلية العلوم التطبيقية	٢١٩٤
كلية العلوم الاجتماعية	٥٦٨
كلية الهندسة والعمارة الإسلامية	٧١٧
كلية الطب والعلوم الطبية	٤٩٥
معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها	-٦
المجموع	٧٦٥٩

جدول رقم (٣)

التقدير النوعي من الموارد البشرية

الوحدات الإستراتيجية	معدل أستاذ : طالب الفعلي	معدل أستاذ : طالب المتنبأبه لعام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ
كلية الشريعة والدراسات الإسلامية	١: ٣٠	١ : ٥٤
كلية اللغة العربية	١:٦٢	١ : ١٦٩
كلية التربية	١:٢٣	١ : ١٥٦
كلية الدعوة وأصول الدين	١: ٢٩	١ : ٦٦
كلية العلوم التطبيقية	١:٤٣	١ : ١١٧
كلية العلوم الاجتماعية	١:٥٤	١ : ٣٠
كلية الهندسة والعمارة الإسلامية	١:٤٧	١ : ٣٩
كلية الطب والعلوم الطبية	١:٢٣	١ : ١
معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها	١:٥	١ : ٣

تابع

التقدير النوعي للموارد البشرية

جدول رقم (٤)

	مؤشرات جودة الموارد البشرية					
	معدل أستاذ : طالب			معدل أستاذ : الموارد البشرية	نسبة السعودة	متوسط الإنتاجية العلمية للمورد البشري
	المجالات العلمية والتطبيقية	المجالات النظرية	مجالات الطب والصيدلة			
مؤشرات معايير الدراسة القياسية	١: ١٠	١: ١٥	١: ٥	٣٣%	٩٥%	١
قياس (مقدار) المؤشرات فعلياً	١: ٤٤	١: ٣٥	١: ٢٣	١٧%	٧٥%	٠.١٦
قياس (مقدار) المؤشرات المتنبأ بها	١: ٦٨	١: ٧٧	١: ١			

جدول رقم (٥)

التـــحـليل البـــيئـــئ

أهــــم الـــــفرص :ـ

١ـ توجه المملكة العربية السعودية في خطة التنمية الثامنة نحو اقتصاد المعرفة وهذا ما يبرز الحاجة إلى بناء جامعة أقدر على المنافسة من خلال قوة عمل تمتلك مهارات معرفية عالية .

٢ـ زيادة الاعتمادات المالية من ميزانية الدولة لميزانية التعليم العالي لتتمكن الجامعات من انجاز البرامج المستهدفة في خطة التنمية الثامنة لمحور التعليم العالي .

٣ـ تبني وزارة التعليم العالي مشروع آفـــاق وهذا ما يحفّز الجامعات لتبني رؤى مستقبلية خاصة بها تبنا على ضوئها خطط محكمة (استراتيجيات) طويلة المدى تأخذ في الاعتبار توجهات العالم نحو اقتصاد المعرفة .

أبرز التهديدات (القيود) :ـ

١ـ التغييرات العالمية والعولمة التي تتجاوز كل من لا يستطيع مسايرة عصر المعرفة والتكيف .

٢ـ الاتجاهات العالمية والتقدم التقني يخلق الحاجة إلى جامعات أفضل وأقدر على المنافسة وغالباً ما يكون لـ دور المورد البشري هو الدور الملائم لتحقيق الميزة التنافسية .

٣ـ فتح فروع للجامعات العالمية المشهورة في دول الخليج المجاورة .

٤ـ تزايد عدد الجامعات الرسمية والأهلية داخل المملكة العربية السعودية .

٥ـ زيادة الطلب على التعليم الجامعي ومستوى توافق الطاقات الاستيعابية لمؤسساته مع النمو السكاني والانتشار الجغرافي في المملكة العربية السعودية .

٦ـ انخفاض فاعلية شراكة الجامعات السعودية مع منشآت القطاع الإنتاجي والخدمي في مجالي البحث والتطوير العلمي والتقني

.٧ـ أنشأ جامعة بحثية عالمية في المملكة العربية السعودية (جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية) كجامعة لديها القدرة على استقطاب الكفاءات العلمية (عمالة المعرفة) .

نـقاط القــوة :

١ـ يتوافر لدى الجامعة رصيد من الموارد البشرية المؤهلة (متفوقة نوعياً) . يشكلون رأس المال الفكري للجامعة .

٢ـ ارتفاع نسبة الإنتاجية المهنية (عدد ساعات التدريس التي أنتجوها بالعدد المستهدف) حيث يغطي أغلب المـوارد البشـرية النصاب التدريسي كاملاً .

٣ـ النسب التخطيطية التالية توضيحية لمدى مساهمة المـوارد البشـرية في الانجاز العام للجامعة (حيث أن عضو هيئة التدريس هو من يتحمل العبء الأكبر في تحقيق منجزات الجامعة) :

- نمو أعداد طلبة البكالوريوس في فترة الدراسـة ٥١%.

نسبة طلبة الدراسات العليا : طلبة البكالوريوس في فترة الدراسـة ٦% .

٤ـ عمل بعض المـوارد البشـرية (أعضاء هيئة التدريس)خارج الجامعة عن طريق نقل الخدمات أو الإعارة حيث بلغ مجموع أعداد من تم إعارتهم إلى جهات أخرى خلال السنوات من ١٤١٩هـ /١٤٢٠هـ إلى ١٤٢٥هـ /١٤٢٦هـ ٣٩ مـورد بشـري . وهو مايعني استقطاب مؤسسات المجتمع المـوارد البشـرية لجامعة أم القرى ، ويعد هذا مؤشر على جـودة المـوارد البشـرية و كفاءة أداء المـوارد البشـرية لأدوارها المتعددة في الجامعة والمجتمع .

٥ـ نمو أعداد الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة من خلال كلية خدمة المجتمع ومركز الدورات التدريبية التابع لكلية التربية مجموع الدورات التدريبية بلغ ٣٥ دورة ، وبلغ عدد المتدربين ١١١٥ متـدرب.

مجـالات التحسـين :ـ

١ـ تعاني الجامعة من نقص في المـوارد البشـرية (أزمة موارد بشرية كمية ونوعية) وعدم تناسب النمو فيها مع النمو المتسارع في أعداد طلبة الجامعة مما يؤدي : ـ

زيادة العبء التدريسي للمـوارد البشـرية .

انصـراف المـوارد البشـرية إلي العملية التعليمية على حساب البحث العلمي .

٢ـوجود فجوة بين معدل أستاذ : طالب الفعلية والمستهدفة في الخطة التنمية الثامنة ،وخطة الدراسـة.

فمعدلات أستاذ : طالب الفعلية هي :

المجالات النظرية ١ :٣٥ ،المجالات العلمية والتطبيقية ١: ٤٤ ، مجال الطب والعلوم الطبية ١: ٢٣

٣ـ إنخفاض أعداد طلبة الدراسات العليا بنسبة ٢١%.

٤ـ بلغت نسبة أستاذ إلى العدد الإجمالي من المـوارد البشـرية ١٧% .

٥ـ السعودة : وجود فجوة في مجال السعودة لأعضاء هيئة التدريس فالنسبة المتحققة الفعلية هي٧٥% . والمستهدفة في نهاية الخطة الثامنة ٨٢% ،والتحسين الإستراتيجي ضعيف في تحقيقها حيث نسبة السعودة خلال السنوات من ١٤٢٠هـ/١٤٢١هـ إلى ١٤٢٦هـ /١٤٢٧هـ هي على التوالي : ٧٠% ، ٧٠%، ٧١% ،٧١% و٧٦% ،٧٦% ،٧٥% .

٦ـ انخفاض نسبة مشاركة المـوارد البشـرية في الندوات والمؤتمرات التي تعقد في داخل المملكة وخارجها بهدف الاستفادة من هذه المشاركات العلمية ودلالة الفعل النوعي لاكتساب خبرة عملية علمية حيث بلغت عدد الندوات والمؤتمرات توالياً :

٣٧، ٦٧,٧٨، ٩٨، ٦٦، ٧٨، ٤٣.

٧ـ انخفاض الإنتاجية العلمية للمـوارد البشـرية حيث بلغ متوسط الإنتاجية العلمية للمـورد البشـري الواحد , ١٦ .

توصيات الدراسة
الخطة الإستراتيجية لبناء الموارد البشرية لجامعة أم القرى ١٤٣٩/ ١٤٤٠هـ

جدول رقم (٦)

الهدف الاستراتيجي الأول : ـ الارتقاء بكفاءة المورد البشري (عضو هيئة التدريس) وتحسين أدائه في تطوير العملية التعليمية .

البرامج	المدة	المتطلبات	الجهة المسئولة	الدعم الخارجي	مؤشرات تحقيق الهدف الاستراتيجي
البرنامج الأول : العملية التعليمية وتطويرها . ويتم تنفيذه أولاً من خلال البرامج الفرعية التي تشير إلى التميز الكمي للمورد البشري : ـ ١/١/١ معدل أستاذ : طالب ١/١/٢ السعودة ١/١/٣ نسبة الأساتذة : الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس) ١/٢/٤ الدراسات العليا	مستمر	متطلب خارجي : ـ • دعم الجامعة بالوظائف الأكاديمية التي تتناسب مع النمو في أعداد طلاب الجامعة . متطلب داخلي : ـ • زيادة عدد المعينين من الموارد البشرية بمعدل سنوي قدره ٥٨٩ مورد بشري اعتماد مالي بمقدار ٩٧٤٤٦٠٤٦ ريال سنوياً بالحد الأدنى ضمن اعتمادات بنودالباب الأول (المرتبات) • زيادة عدد المقبولين للدراسات العليا •تفعيل دور اللجنة الدائمة للمعيدين والمحاضرين ومدرسي اللغات ومساعدي الباحثين في النظر في تعيينهم والرفع لمجلس الجامعة بذلك •التوسع في إحداث برامج وحدة الدراسات العليا وفق أولوية تحقق للجامعة احتياجاتها من الموارد البشرية	• إدارة الجامعة • إدارة شؤون الموظفين • عمادة الدراسات العليا •المجلس العلمي للجامعة	وزارة المالية	تحقيق • معدل أستاذ : طالب المجالات النظرية ١ : ١٥ المجالات العلمية ١ : ١٠ مجالات الطب وطب الأسنان ١ : ٥ • نسبة السعودة ٩٢ % • نسبة أستاذ : الموارد البشريه ٣٣% • النمو في أعداد طلاب الدراسات العليا . نسبة طلبة الدراسات العليا : طلاب البكالوريوس ١٠%

البـــرامــــــج	المدة	المتطلبات	الجهـة المسئولة الرئسـة	الدعم الخارجي	مؤشرات تحقيق الهدف الإستراتيجي
ثانياً : من خلال البرامج الفرعية التي تشير إلى التفوق النوعي للمورد البشري : - ١/٢/١ الإنتاجية المهنية عدد ساعات التدريس الإنتاجية المهنية = ــــــــــــــ النصاب التدريسي /١/٢ التوظيف الفعال لتقنيات التعليم ، وطرائق التدريس في الموقف التعليمي ١/٢/٣ رفع الإنتاجية التعليمية كماً ونوعاً	ثلاث سنوات مستمر الو	• إجراء دراسات للتطوير النوعي فيما يختص بالنصاب التدريسي للمورد البشري . • تفعيل دور اللجنة الخاصة بتقارير الأداء الوظيفي وتحليلها لمعرفة واقع أداء المورد البشري بصفة خاصة . والأداء الكلي بشكل عام . • توفير البنى الأساسية والتنظيمية لتطوير وتطبيق تقنيات التعليم ، وإجراء تحديثات مستمرة عليها ، لتحقق جدوى تطبيقها . • إنشاء قاعدة معلومات متكاملة للكفاءات القادرة على المشاركة في التدريب . • وجود آليات لتقويم جودة أداء المورد البشري لتقنيات التعليم وأساليب التعلم في المواقف التعليمية . • المساهمة في التحول من المقررات أحادية المعلومة إلى المقررات البينية والمعارف المتكاملة . • تنوع أساليب التقويم الطلابي بما يتوافق مع الاتجاهات العالمية في القياس والتقويم الحديثة . • تهيئة الطلاب للمشاركة العالمية العلمية من خلال المنتديات والمؤتمرات الدولية . • تقويم علاقات الطلاب مع الموارد البشرية . • آلية تقويم الطلاب تكون ملائمة لأشكال التعلم المطلوبة .	وكالة الدراسات العليا ♦ إدارة شؤون الموظفين ♦ عمداء الكليات ♦ رؤساء الأقسام ♦ مركز تقنية المعلومات والتطوير الجامعي	• معاهد التدريب الخاصة	• الموازنة المثلى للإنتاجية المهنية للمورد البشري • بناء مقياس كمي لتقييم أداء المورد البشري وفق معايير الاعتماد الأكاديمي العالمية . • ارتفاع نسبة المتدربين (والمتدربات) من الموارد البشرية لتقنيات التعليم . • رفع درجة استخدام المورد البشري لتقنيات التعليم والمعلومات ، وأساليب التعلم في المواقف التعليمية . • تقليص نسب الهدر التعليمي في ظل انسيابية النظام التعليمي للجامعة . • ارتفاع نسبة المخرجات إلى المدخلات . • تحسن معدلات النجاح النوعية للطلاب (ارتفاع نسبة التقديرات العالية لخريجي الجامعة) . • مخرجات الجامعة من الطلاب مطلب أساسي لمؤسسات المجتمع .

الهدف الإستراتيجي الثاني : الارتقاء بكفاءة المورد البشري في إبداع وأصالة البحث العلمي .					
البرامج	المدة	المتطلبات	الجهة المسئولة الرئيسة	الدعم الخارجي	مؤشرات تحقيق الهدف الإستراتيجي
البرنامج الأول : ١/٢ رفع الإنتاجية العلمية للمورد البشري	سنتين	▪توافر الأجهزة والأدوات المناسبة الدعم والمساندة في البحث العلمي ▪وجود قواعد عامة تتميز بالوضوح والعدل فيما يتعلق بالملكية الفكرية. ▪دعم مالي ومعنوي للبحوث المتميزة على مستوى الجامعة ▪ قواعد لخرطنة المعرفة ▪دعم الاعتماد المخصص للبحوث العلمية .	• معهدخادم الحرمين لأبحاث الحج • معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي • كليات الجامعة		• رفع الإنتاجية العلمية كماً : بنسبة ٢٠% (عدد البحوث المحكمة والمنشورة) • أن تكون أسمــــاء الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس) بالجامعة ضمن قوائم مراجعة المجلات العلمية العالمية • أن تستقطب مؤسسات المجتمع والجامعات الأخرى الموارد البشرية لجامعة أم القرى كباحثين ، وأساتذة متميزين لدعم الدراسات العليا والبحوث العلمية . • أن تحظى الموارد البشرية والمراكز البحثية في الجامعة بتقدير دولي لمجهوداتهم وإنتاجهم العلمي المتميز ، بما يخدم التوجه العالمي في إطار القيم الإسلامية .

الهدف الإستراتيجي الثالث : الارتقاء بكفاءة المورد البشري في خدمة المجتمع .					
البرامج	المدة	المتطلبات	الجهة المسئولة الرئيسة	الدعم الخارجي	مؤشرات تحقيق الهدف الإستراتيجي
٣ /١الاسهام في بناء مجتمع المعرفة	مستمر	• تقوية علاقة الجامعة بسوق العمل والمجتمع من حيث التعاون والشراكة والتمويل والتدريب والبحث العلمي لبناء مجتمع المعرفة .	• مركز الدورات التدريبية(كلية التربية) • كلية خدمة المجتمع • إدارة الجامعة جهات داعمة • كليات الجامعة • معاهد البحوث	مؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة	• زيادة عدد البحوث التعاونية بين الجامعة والمجتمع . • زيادة عدد الندوات ومساهمات المورد البشري لخدمة المجتمع . • تطور عدد الدورات التدريبية التي تقدمها كلية خدمة المجتمع ومركز الدورات التدريبية وعددالمتدربين.

مقترحـات الدراســـة :

تستند الدراسة على مبدأ : الفكروالجهد البشري كمفردة محدود الأثر، وبتكامله مع فكر وجهد أخر يتحقق الأثر لتقديم المقترحات التالية :

١. أن تولي جامعة أم القرى اهتمامها بنوعية التخصص الأبرز لديها وهونمط التعليم التربوي (كقدرة محورية) ،والاستفادة من امكاناتها وخبرات مواردها البشرية في ذلك للإرتقاء بالمستوى المعرفي والمهني للتعليم التربوي. وبما يحقق لها التميز والريادة في مجال التعليم التربوي العالي ، ويؤدي بها إلي بناء ميزتها التنافسية الحقيقية بمقاييس المعايرة الداخلية والخارجية .

٢. أن يتوافر لدى الجامعات في مراكزها البحثية دراسات تنبؤية لتقدير احتياجات الجامعة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، تُغّذىَ بها إدارات الجامعة بصفة دورية. مما يسهم في صناعة القرار الإستراتيجي للجامعة .

٣. تبنى جامعة أم القرى إستراتيجية (الخطة المستقبلية) بناء الموارد البشرية. للتوسع في احتواء نماذج من الموارد البشرية (عمال المعرفة) يساعد الجامعة على استدامة قدراتها المتميزة تبعاً لقاعدة خير خلف لخير سلف.

٤. تنظيم برامج تدريبية للموارد البشرية والقيادات الإدارية في الجامعات على استخدام وتوظيف تقنيات الإدارة الحديثة (كتقنيات صنع القرار آلياً) ، مما يتيح لهم اكتساب مهارات معرفية متعددة، وامتلاك القدرة على استيعاب التطورات المعرفية وتوظيفها لصالح تطور وتميز الجامعة .وهذامما يعزز مكانتهم العلمية(فهم المهنيين المعرفيين) التي يتحدد بها قيمة ومركز الجامعة كمؤسسة مستقبلية .

٥. تبنى مركز بحثي أو جامعة إجراء دراسة تستثمر مصفوفة معايير المورد البشري لجامعة المستقبل في قياس ومقارنة وتقييم الأداء للمورد البشري و أداء المؤسسة

الجامعية،وذلك بتحديد أولويات لأهمية المعايير كمياً (سلم أهمية للمعيار) ومن ثم تغذية برنامج خيار الخبير الآلي (أحد تقنيات صنع القرار آلياً) بالمعايير الأساسية والفرعية ليتحدد على أثرها قياس الأداء وتقييمه للمورد البشري وكذلك قياس ومقارنة الأداء على مستوى الكليات والجامعات .

٦. تبنى مشروع آفاق (الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية) النموذج المقترح للتخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، كأحد مدخلات تطوير الخطة المستقبلية لمشروع آفاق(في برامجه المرحلية للتخطيط) . اعتماداً على المبادئ الأساسية التي يقوم عليها مشروع آفاق(مشروع وطني) من توسيع قاعدة مشاركة المؤسسات المعنية في القطاعين العام والخاص والكفاءات الوطنية ، بإجراء دراسات تتناول الأوضاع الراهنة وتقويمها وإجراء دراسات تحليلية وتشخيصية واستشرافية لكافة القضايا المهمة للتعليم العالي ومنها الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية ، ووضع تنظيم و إطار للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لمساندة عملية تطبيق الخطة المستقبلية (آفاق ومستقبل التعليم العالي ١٤١٦/١٤٥٠هـ) .

المـــــراجـــــــــــع

المـــراجــــــــــــع

- ✓ **المـراجــــع العـربية والـوثائـق:**

  - **المـراجــــع العـربية :**

- ابو عمة،عبد الرحمن وهندي،محمود،(٢٠٠٧م)،الاحصاء التطبيقـي ، الريـاض : مكتبـة العبيكان .

- ارمسترونج،ميشيل.(٢٠٠٤م).المرجع الكامل فـي تقنيـات الإدارة .ط٢.ترجمـة مكتبـة جرير،الرياض:مكتبة جرير .

- البابطين ،عبد العزيز.(١٩٩٨م).أسس تقويم البرامج الأكاديمية في التعليم العالي ، بحث مقدم لندوة التعليم العالي في المملكة - رؤى مستقبلية،الرياض:جامعة الملك سعود ، ٢٢ - ٢٥ فبراير ١٩٩٨م.

- البازعـي،احمد.(١٤١٨هـ).التعليم الجامعي في المملكة العربية السـعودية والاتجاهـات المستقبلية لأسواق العمل ، بحث مقدم لندوة التعليم العالي في المملكة ---- رؤى مسـتقبلية ، الرياض : جامعة الملك سعود ، ٢٢ - ٢٥ فبراير ١٩٩٨م

- بافيل،عبدالله والجفري،محمد وعيسى، شريف.(١٩٩٨م) . دراسة تحليلية لاتجاهات التعلـيم الجامعي في المملكة وتقدير الاحتياجات لعقد قادم ، بحث مقدم لندوة التعليم العالي في المملكـة - رؤى مستقبلية ، الرياض : جامعة الملك سعود ، ٢٢- ٢٥ فبراير ١٩٩٨هـ .

- باهرمز،أسماء.(٢٠٠٤م) تطبيق لأسلوب التحليل الهرمي للقرار الجماعي على تحديد أفضل مواقع لإقامة كليات مجتمع في المملكة العربية السعودية . المجلة الســعـودية للتعليم العالـي . ع (٢) .

- البريدي،عبدالله.(٢٠٠٥م).الإدارة العربية والتغيير من النقل الميكانيكي للأفكار إلي الصناعة الإبداعية ، بحث مقدم في الملتقى الإداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمـل الإداري ، جده ، ٢٩ـ ٣٠ مارس ٢٠٠٥م .
- البسام ،فريدة.(١٤٢٣هـ). أزمة الموارد البشرية في الجامعات السـعودية مؤشـراتها ـ أسبابها ـ أساليب التعامل معها ، رسالة دكتوراه ، مكة المكرمة : قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- بكر،نجلاء.(١٤١٨هـ).قياس الاداء الاقتصادي للخدمة التعليمية بجامعة الملك سعود ، بحث مقدم لندوة التعليم العالي في المملكة ـ رؤى مستقبلية ، الرياض:جامعة الملك سعود ، ٢٢ ـ ٢٥ فبراير ١٩٩٨م
- التكريتي،محمد.(١٩٩٨م).دورة صانع القرار الآلي .روائعية المنظومة المتكاملـة للتنميـة البـشـريـة : جدة .
- تماضر.(١٤٢٨هـ).التخطيط الإستراتيجي ، منتديات الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمنطقــة الباحــة > الباحــات التعليميــة > التخطــيط والتطــوير التربــوي www.albahaedu.gov.sa/vb/archive/index.php/t-٨١٧٧.html
- توفيق ،عبدالرحمن.(٢٠٠٥م) . الإدارة بالمعرفة تغيير ما لا يمكن تغييره . القاهرة : بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة .
- الثبيتي،جويبر.(١٤٢٠هـ). بعد عقود من التموج ،والتفكك،والتلاشي لإستعادة التوازن فـي برامج إعداد المعلم : كيف تحافظ جامعة أم القرى على توازنها كمؤسسة لإعـداد المعلـم فـي المستقبل ؟.المؤتمــر التربوي الثالــث لإعداد المعلم ـ المعلم تأمـل الواقـع واستشـراف المستقبل .١٤٢٠ هـ .

- الثبيتي،جويبر والقرشي ، مسعود.(١٩٩٨م). تصميم نظام معلومات متكيف ونظام إدارة متكيف يؤهل الجامعات السعودية لمواجهة تحديات المستقبل ، بحث مقدم لندوة التعليم العالي في المملكة - رؤى مستقبلية ، الرياض : جامعة الملك سعود، ٢٢ - ٢٥ فبراير ١٩٩٨م .
- الثبيتي،جويبر والوذيناني،محمد.(١٤١٩هـ).الأساليب الكمية للدراسات المستقبلية في التعليم العالي ، دراسة من سلسلة البحوث التربوية والنفسية ، مكة المكرمة : مركز البحوث التربوية والنفسية ، جامعة أم القرى .
- جامعة الملك عبدالعزيز.(١٤٢٦هـ).دليل التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي:الأدوات والنماذج ، دراسة من سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة ، جدة : معهد البحوث والاستشارات جامعة الملك عبدالعزيز .
- جامعةعين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي.(١٩٩٩م) .التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية . القاهرة : دار الفكر .
- الجضعي،خالد.(٢٠٠٥م). تقنيات صنع القرار: تطبيقات حاسوبية ،الرياض :دار الأصحاب .
- جودة ،محفوظ.(٢٠٠٦ م).ادارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، عمان : دار وائل
- جوران،نيلزو روى ، جان و دومز،ماجر.(٢٠٠٣م) .الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن ،ترجمة بميك، القاهرة : بميك .
- حريري،بكر والثبيتي،جويبر.(٢٠٠١م). الدراسات العليا في المملكة العربية السعودية بين ضرائب التقليد وعوائد التجديد(نظرة اقتصادية استراتيجية)،ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية - توجهات مستقبلية- جامعة الملك عبد العزيز ،جدة ،أبريل ٢٠٠١م.
- الحصيني،صفاء.(١٤١٤هـ).تحليل اتجاهات العرض من والطلب على المعلمات خريجات التعليم العالي في مجال التعليم العام :بمنطقة مكة المكرمة للفترة ١٤١٣هـ إلي ١٤٢٠هـ ،

رسالة ماجستير ، مكة المكرمة : قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية،جامعة أم القرى .

- حميد،صالح وملوح،عبد الرحمن.(١٤٢٠هـ). نظـرة النـعـيم فـي مكـارم أخـلاق الرسـول الكـريـم ،ج١، جـدة :دارالوسـيلة.

- خبراء مركز الخبرات المهنية .(٢٠٠٤م).المناهج التدريبية المتكاملة :منهج تنمية المـوارد البشـرية ـ تخطيط وتنمية الموارد في المؤسسات .ط٣،القاهرة :مركز الخبرات المهنية(بميك) .

- الخضري،هاني .(٢٠٠٥م). قدرة المنشآت على التغييرفي ظل تحديات العصر، بحث مقـدم في الملتقى الإداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطـوير فـي العمـل الإداري ، جـده ، ٢٩ـ ٣٠ مارس ٢٠٠٥م .

- الدباسي،عبد الرحمن.(١٤١٨هـ). مراكز البحث العلمي في الجامعات السـعودية و آمـال مستقبلية للتنسيق و التعاون ، بحث مقدم لندوة التعليم العالي في المملكة ـ ـ ـ رؤى مسـتقبلية ، الرياض : جامعة الملك سعود ، ٢٢ ـ ٢٥ فبراير ١٩٩٨م.

- ديسلر ، جاري.(٢٠٠٧م).اداراة الموارد البشرية ، ترجمة عبد المتعال ، محمد و جـودة ، عبد المحسن ، الرياض : دار المريخ.

- ديل،مارجريت وإيلز،بول .(٢٠٠٢م).تقييم مهارات الإدارة:مرشد للكفاءة و أسـاليب التقيـيم ،ترجمة معروف،اعتدال والزبيدي ،خولة ،الرياض : مركز البحوث ـ معهد الإدارة العامة .

- الزهراني،سعد.(١٤١٦هـ) . التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي ،دراسة سلسلة البحوث التربوية والنفسية ، مكة المكرمة : مركز البحوث التربوية والنفسية ، جامعة أم القرى .

- الزهراني، سعد.(١٤١٦هـ) . نماذج وإستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسـات التعليم العالي ، دراسة من سلسلة البحوث التربوية والنفسية ، مكة المكرمـة : مركـز البحـوث التربوية والنفسية ، جامعة أم القرى

- ستراك،رياض.(٢٠٠٤م). دراسات في الإدارة التربوية ،عمان :دار وائل.

- سعيد، خالد .(١٤١٨هـ). إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحي ،الريـاض :مكتبة العبيكان.

- سفر،منال.(٢٠٠٤م) . اتجاهات مسئولي مؤسسات التعليم العالي نحو تطبيـق ثقافـة إدارة الأعمال في إدارة جامعة أم القرى ، رسالة ماجستير ، مكة المكرمـة : قسـم الإدارة التربويـة والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

- السلطان،خالد.(١٤٢٦هـ).التفكير الإستراتيـجي ، الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (آفاق ومستقبل التعليم العالي ١٤٢٦هـ ـ ـ١٤٥٠هـ) ،الظهران ، معهد البحوث ـ جامعة الملك فهد للبترول والمعادن aafaq.kfupm.edu.sa

- السلطان،فهد.(٢٠٠٤م) . التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، الرياض : مطابع الخالد .

- السلمي،علي. (٢٠٠٥م). ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاسـاتها علـى إدارة التغيير ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري. جده ٢٩ـ ٣٠ مارس ٢٠٠٥م .

- شاهين،عبدالرحمن.(٢٠٠٣م).استخدام أسلوب السيناريو وتطبيقاته في التخطيط التربـوي ، رسالة ماجستير،مكة المكرمة:قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ،جامعة أم القرى .

الشايقي،سليمان.(١٤٢٥هـ).الموسـ ـ ـوعة الحديثـة في الأنظمـ ـة السعودية ، مصـنف الجزء الأول (١/ ب) الرياض : إداة الموسـوعة.

- الشراح ،يعقوب .(٢٠٠٢م). التربية وأزمة التنمية البشرية ، دراسة معده بتكليف من مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .

- الشـرقاوي،حسـام .(١٤٢٨هـ).برنامج المينتياب،دورةاستخدام التقنيات في الرياضـيات ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.في الفترة ١/ ٣٠ ـ٤/ ٢/ ١٤٢٨هـ.

- صائغ ،عبدالرحمن ومتولي ، مصطفى . (٢٠٠٠م) . التكامل بين الجامعـات ومؤسسـات التعليم العام في دول الخليج العربية ، دراسة معده بتكليف من مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .
- صوفـي ،عدنان.(١٩٩٨م).تنويع مصادر تمويل التعليم العالي ، بحث مقدم لنـدوة التعلـيم العالي في المملكة ـ رؤى مستقبلية ، الرياض: جامعة الملك سعود ، ٢٢ ـ ٢٥فبراير ١٩٩٨م .
- الطامي ،أحمد.(١٩٩٨م). تعددية المؤسسات الجامعية فـي الموقـع الواحـد بـين تكامـل التخصصات وتناظرها : تحليل للواقع ونظرة للمستقبل، بحث مقدم لندوة التعليم العالي في المملكة ـ رؤى مستقبلية ، الرياض : جامعة الملك سعود ، ٢٢ ـ ٢٥ فبراير ١٩٩٨م.
- طايل،مجدي.(٢٠٠٥م).التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير والتطوير بمنظمات الأعمـال ، بحث مقدم في الملتقى الإداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطوير فـي العمـل الإداري ، جده ، ٢٩ـ ٣٠ مارس ٢٠٠٥م .
- الطريري،عبدالرحمن.(١٩٩٨م).الاعتماد الأكاديـمي لمؤسسات التعليم العالـي وما يستفـاد منها للجامعات السـعودية، بحث مقدم لندوة التعلـيم العـالي فـي المملكـة ـ رؤى مسـتقبلية الرياض:جامعة الملك سعود ٢٢ ـ ٢٥ فبراير ١٩٩٨م.
- طعيمة ، رشدي والبندري ، محمد . (١٩٩٩م) . الإطار الإستراتيجي لتطـوير المنظومـة القومية للتعليم الجامعي والعالي ، ورقة عمل مقدمة للمجلس الأعلى للجامعات : القاهرة .
- طعيمة ، رشدي والبندري، محمد .(٢٠٠٤م).التعليم الجامعي بـين رصـد الواقـع ورؤى التطوير ،القاهرة : دار الفكرالعربي .
- طعيمة ، رشدي والناقة ، محمود ومينا ، فايز . (٢٠٠١م) . التنمية المهنية لأعضاء هيئـة التدريس . دار الفكر العربي : القاهرة .

- طعيمة ، رشدي وخليل ، عبدالجليل وطنطاوي ، ابراهيم . (١٩٩٢م) . الجامعة كما يراهـا الأساتذة ملامح الواقع ـ مشكلات العمل ـ رؤى التطوير ،دراسة ميدانية،المنصـورة : جامعـة المنصورة .
- عبيدات ،تركي . (٢٠٠٥م) . التخطيط الإستراتيجي : مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحله المختلفة ، دراسة تطبيقية بجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية ،الأردن : جامعة الأردن .
- العتيبي ،سعد.(٢٠٠٥م). إدارة التغيير :البعد الغائب (أثر الثقافة المجتمعية وثقافة التنظيم فـي نجاح أو فشل التغيير) بحث مقدم في الملتقى الإداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جده، ٢٩ـ ٣٠مارس ٢٠٠٥م.
- العتيبي،سعد.(٢٠٠٥م).دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ،بحث مقدم في الملتقى الإداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري ، جده ، ٢٩ـ ٣٠ مارس ٢٠٠٥م.
- العتيبي،صبحي.(٢٠٠٣م).إدارة وتنمية الأنشطة والقوى البيعية فـي المنظمـات المعاصـرة ،عمان : دار الحامد .
- العساف،صالح.(٢٠٠٢ م).المدخل الي البحث في العلوم السلوكية ، ط٢، الرياض : مكتبـة العبيكان .
- العسيري،منيرة.(١٤٢٦هـ). مدى توافق التخطيط للتعليم الجامعي السعودي مع متطلبـات المواءمة بين مخرجات واحتياجات التنمية ، رسالة ماجستير ، الرياض : كلية العلوم الإداريـة ، جامعة الملك سعود .
- العطيوي،صالح.(٢٠٠٥م) .تقنية المعلومات قائد لموجات التغير في منظمات الاعمـال فـي هذا العصر ، بحث مقدم في الملتقى الإداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري ، جده ، ٢٩ـ ٣٠ مارس ٢٠٠٥م .

- عقيلي، عمر.(٢٠٠١م).المنهجـية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر " ، عمان : داروائل.
- عقيلي،عمر.(٢٠٠٥م). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي .عمان : وائل .
- علاقي،مدني.(١٤٢٠هـ). إدارة الموارد البشرية (المنهج الحديث فـي إدارة الأفـراد) . ط٢ . جده : دار زهران .
- علي،نبيـل.(٢٠٠١م).الثقافة العربية وعصر المعلومات : رؤيـة لمستقبل الخطاب الثقافـي العـربي ،مجلة عالم المعرفة ،ع٥ ،يناير ٢٠٠١م .
- العيساوي،كاظم جاسم.(٢٠٠٨م).الإقتصاد الإداري .عمان: دار المسيرة .
- الفوزان ،وليد .(٢٠٠٥م). الاستثمار الأمثل في العنصر البشري في بيئة أعمـال متغيـرة، بحث مقدم في الملتقى الإداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطوير فـي العمـل الإداري ، جده ، ٢٩ـ ٣٠ مارس ٢٠٠٥م .
- كامل ، عمر.(١٩٩٨م) .تخطيط التعليم العالي في المملكة في ضؤ احتياجات سوق العمـل ، بحث مقدم لندوة التعليم العالي في المملكة ـ ـ ـ رؤى مستقبلية ، الرياض : جامعة الملك سعود ، ٢٢ ـ ٢٥ فبراير ١٩٩٨م
- متولي ،طلعت.(٢٠٠٥م). راس المال الفكري كأحد أدوات التغيير، بحث مقدم في الملتقـى الإداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري ، جده ، ٢٩ـ ٣٠ مـارس ٢٠٠٥م .
- محجوب،بسمان.(٢٠٠٣م). إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية ـ دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة ـ بحث مقدم للمنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

- المدهري ،عبدالله.(١٤١٨هـ).الطلاب المتوقع التحاقهم بالتعليم الجامعي خلال خمسة عشر عاما القادمة في ضؤ الامكانات المتاحة ، بحث مقدم لندوة التعليم العالي فـي المملكـة -- رؤى مستقبلية ، الرياض : جامعة الملك سعود ، ٢٢ - ٢٥ فبراير ١٩٩٨م.
- مركز التميز للمنظمات الغير حكومية .(٢٠٠٣م).الحاجة إلـي نظـم المعلومـات الإداريـة واستخداماتها في تنمية البرامج تصنيف ورقم الوثيقة : أدلـة تدريبيـة ،عـدد(٣٢)،٢٣ أبريـل ٢٠٠٣م. www.ngoce.org
- الملا ، عيسى .(٢٠٠٤م). التفكير الإستراتيجي للمخططين الإستراتيجيين . الخبر : مطابع الابتكار.
- ملائكة ، عبدالعزيز .(٢٠٠٧م) .مبادئ ومهارات القيادة والإدارة . جده : دار العلم .
- المنيف، ابراهيم.(٢٠٠٥م). سمات إدارة التغيير وعلم الإدارة، بحـث مقـدم فـي الملتقـى الإداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري ، جده ، ٢٩-٣٠ مـارس ٢٠٠٥م .
- الميداني،محمد أيمن .(٢٠٠٤م). الإدارة التمويلية في الشركات .الرياض: مكتبة العبيكان.
- النابلسي ، مهند .(٢٠٠٥ م).أسرار الحيود السداسي :الطريق للحيـود السداسـي - إداراة مشاريع الحيود السداسي ، عمان : دار وائل .
- نجم،نجم .(٢٠٠٤م).الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية: الوظائف والمشكلات.الرياض : دار المريخ .
- الهلالي،الهلالي.(٢٠٠٦م).الـتخطيـط الإستـراتيـجي و ديناميكية التغيـر فـي الـنظم التعليمية المنصـورة : المكتبة العصرية .

▪ الوثـائـــــق : ـ

- (١٤٢٠ ـــ ١٤٢٥هـ) خطة التنمية السابعة ، الرياض: وزارة التخطيط .
- بناء مجتمعات المعرفة : التحديات التي تواجه التعليم العالي ، تقرير صـادر عـن البنـك الدولي ، ٢٠٠م ، www.world Bank.com
- جامعة أم القرى ، الإدارة العامة للمعلومات والتخطيط والتطوير الجـامعي (١٤١٩هـــ) التقرير السنوي لعام ١٤١٩/١٤١٨هـ ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- جامعة أم القرى ، كلية التربية (١٤٢٥هـ) دليل كلية التربية بمكة المكرمة ١٤٢٥هـــ (بمناسبة مرور خمسين عاماً على تأسيس كلية التربية بمكة المكرمة) . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- جامعة أم القرى ، مركز المعلومات والحاسب الآلي والتطوير الجامعي (١٤٢٠هـ) التقرير السنوي لعام ١٤٢٠/١٤١٩هـ ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- جامعة أم القرى ، مركز المعلومات والحاسب الآلي والتطوير الجامعي (١٤٢١هـ) التقرير السنوي لعام ١٤٢١/١٤٢٠هـ ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- جامعة أم القرى ، مركز تقنية المعلومات والتطوير الجامعي (١٤٢٢هـ) التقرير السـنوي لعام ١٤٢٢/١٤٢١هـ ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- جامعة أم القرى ، مركز تقنية المعلومات والتطوير الجامعي (١٤٢٣هـ) التقرير السـنوي لعام ١٤٢٣/١٤٢٢هـ ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- جامعة أم القرى ، مركز تقنية المعلومات والتطوير الجامعي (١٤٢٤هـ) التقرير السـنوي لعام ١٤٢٤/١٤٢٣هـ ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- جامعة أم القرى ، وحدة التطوير الجامعي والجودة النوعية (١٤٢٥هـ) التقريـر السـنوي لعام ١٤٢٥/١٤٢٤هـ ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى .

- جامعة أم القرى ، وحدة التطوير الجامعي والجودة النوعية (١٤٢٦هـ) التقرير السنوي لعام ١٤٢٦/١٤٢٥هـ ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- جامعة أم القرى،وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.(١٤١٩هـ). جامعة أم القرى ولوائحها التنظيمية والتنفيذية . مكة المكرمة : مطابع الجامعة .
- المجلس الأعلى للجامعات.(٢٠٠٠م).وثيقة المؤتمر القومي للتعليم العالي.القاهرة : دار الفكر .
- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي.(١٤٢٨هـ) الإطار المرجعي للمؤهلات الوطنية للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، ترجمة شته ، جمال وأبو الريش ، علي ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- وزارة التربية والتعليم .(١٤٢٤هـ).خطة وزارة التربية والتعليم للسنوات العشر القادمة ١٤٣٥/١٤٢٥هـ ، الرياض : وزارة التربية والتعليم .
- وزارة التعليم العالي.(١٤٢٦هـ).مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (آفاق ومستقبل التعليم العالي ١٤٢٦هـ - ١٤٥٠هـ)،الدمام : جامعة الملك فهد للبترول والمعادن http://aafaq.kfupm.edu.sa
- وزارة التعليم العالي .(١٤٢٦ - ١٤٢٧هـ).تقرير عن انجازات جامعة أم القرى مقارنة بما ورد في خطة التنمية الثامنة .
- وزارة التعليم العالي ، الإدارة العامة للدراسات والمعلومات .(١٤٢٣هـ). إحصاءات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، الرياض : مطابع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .
- اليونسكو ، (١٩٩٨م) . الإعلان العالمي بشأن التعليم العالي للقرن الحادي والعشرين : الرؤية والعمل ، القاهرة : دار الفكر العربي .

✓ المـراجـــع الأجنبيـــة :

REFERENCES:

- Alliance for Nonprofit Management Frequently Asked Questions About Strategic Planning
http://www.allianceonline.org/FAQ/strategic_planning

- Department of Education, State of New Jersey Strategic Plan for Improvement in Public Education in State of New Jersey By: New Jersey State Board of Education
http://www.state.nj.us/education/strategic/

- Free Management Library Basic Description of Strategic Planning By: Carter McNamara
http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/basics.htm

- Harvard Education Publishing Group (HEPG) The Rise & Fall of Strategic Planning and Strategic Planning in Education By: Edward J. Miech
http://www.hepg.org/her/abstract/٣١٠

- Higher Education Funding Council for England (HEFCE) Strategic Planning in Higher Education (Report ٠٠/٢٤
http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/٢٠٠٠/٠٠_٢٤.htm

الملاحــــق

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى

الرقـــم : ١٦٤٨٩/١
التـــاريخ : ٢٢/٦/١٤٢٨هـ
المشفوعات : (١ نسخ)

ملحق رقم (١)

سعادة وكيل الجامعة
للدراسات لعليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته : بعد

أفيد سعادتكم بأن الطالبة / زين بنت عبد الكريم القرشي – إحدى طالبات الدراسات العليا مرحلة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة بجامعة ام القرى . المتضمن رغبتها جمع معلومات إحصائية حسب الاستمارة المرفقة الخاصة بدراستها على كليات ومعاهد جامعة أم القرى :

أمل من سعادتكم التكرم بالموافقة ومخاطبة عمداء الكليات والمعاهد بذلك بالسماح لها بعمل الأحصائيه الخاصة بدراستها . شاكرا لسعادتكم كريم تعاونكم وحسن استجابتكم .

وتقبلوا سعادتكم خالص تحياتي وتقديري ،،،،

عميد كلية التربية

د. زهير احمد على الكاظمي

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Faxemely 02 - 5564560 / 02 - 5593997
Tel Aziziyah 02 - 5501000 - Abdiyah 02 - 5270000

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى ـ مكة
فاكسميلي : ٠٢/٥٥٦٤٥٦٠ – ٠٢/٥٥٩٣٩٩٧
تلفون سنترال العزيزية ٠٢٫٥٥٠١٠٠٠ العابدية ٠٢٫٥٢٧٠٠٠٠

مطابع جامعة أم القرى

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

ملحق رقم (٢)

تعميم لأصحاب السعادة عمداء الكليات
والمعاهد

سعادة عميد كلية العلوم الاجتماعية ـــــــــــــــ سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته   وبعد :

تجدون برفقه صورة خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ١/١٤٨٩ وتاريخ ٢٢/٦/١٤٢٨هـ ومشفوعه استمارة الطالبة/زين بنت عبدالكريم القرشي - بمرحلة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط التي ترغب في جمع المعلومات الإحصائية الخاصة بدراستها .
آمل التكرم بمساعدتها وتسهيل مهمتها لعمل الإحصائية .
شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم وصادق تجاوبكم .

وتقبلوا وافر تحياتي وتقديري .

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي المكلف

أ . د . هاشم بن بكر حريري

أمين

٤٢٨٠١٨٨٤
١/٧/١٤٢٨

الرقم : ١٤٢٨١   التاريخ : ١٤٢٨/٦/٢٩   المشفوعات : لغ ١ + استمارة

مطابع جامعة أم القرى

ملحق رقم (٣)

الإحصاءات المطلوبة لعام ١٤٢٠/١٤٢١هـ

ت	كليات ومعاهد الجامعة		أستاذ		استاذ مشارك		استاذ مساعد		المجموع		المعيدون والمحاضرون		المفرغين علميا	التقاعدين والوفيات	تسرب واخرى	طلاب وطالبات	
			س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س				مرحلة البكالوريوس	الدراسات العليا
١	كلية الشريعة والدراسات الاسلامية	ذكر	٩	١٥	٢٩	٥	٤٨	٩	٨٦	٢٩	٤١	٣				٢١٢٢	٢٠٧
		انثى	–	–	٢	–	١٦	–	١٨	–	٨	–				٩٠٤	٨٤
٢	كلية اللغة العربية	ذكر	٨	١٢	١٢	٦	١٤	٤	٣٤	٢٤	١٣	١				١٩٠٥	٨٢
		انثى	–	–	–	–	١١	–	١١	–	١٦	–				١٠٣٠	٧١
٣	كلية التربية	ذكر	١٢	١	٢٢	٥	٤٥	١٤	٧٩	٢٠	١٨	٥				٤٦٤	٧٥٨
		انثى	–	١	٤	–	١٨	١	٢٢	٢	٢٠	٥				٦٧٦	٢٥٦
٤	كلية الدعوة واصول الدين	ذكر	٢	١١	١٠	٥	٢٥	١١	٣٧	٢٧	٣٦	١٢				١١٢٥	١٧٦
		انثى	–	–	–	–	٣	–	٣	–	٢٧	١				٨٩٣	٧٥
٥	كلية العلوم التطبيقية	ذكر	١١	٨	٢٣	١٠	٢٩	٩	٦٣	٢٧	٢١	٣				١٣٤٤	١٦
		انثى	–	٢	–	٥	١	٧	١	١٤	٣٨	١				١٢٧٠	٣٥
٦	كلية العلوم الاجتماعية	ذكر	٤	٣	١٠	١	٢٣	١٢	٣٧	١٦	٣٨	١٣				١٣٥٢	٢٤
		انثى	–	١	٢	–	٣	٢	٥	٣	١٥	٣				١٥١٠	٢٩
٧	كلية الهندسة والعمارة الاسلامية	ذكر	١	٥	٩	١	٢٠	٦	٣٠	١٢	٣٠	١٠				١٨٦٩	
		انثى	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–					
٨	كلية الطب والعلوم الطبية	ذكر	١	٣	٣	٤	٤	٣	٨	١٠	٣٧	٧				٢٨٤	
		انثى	–	–	–	–	–	–	–	–	١	–				٩١	
٩	معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها	ذكر	–	٣	١	–	٩	٢	١٠	٥	١٢	–				١٤٩	
		انثى	–	–	–	–	٣	–	٣	–	٩	–					

دورات تدريبية	تربوية					
	تقنيات التعليم					
	تقنية المعلومات					
	مجال التخصص					
	تطوير الذات					
عدد المشاركات في الندوات والمؤتمرات						
عدد البحوث						

ملحق رقم (٤)

الإحصاءات المطلوبة لعام ١٤٢١/١٤٢٢هـ

ت	كليات ومعاهد الجامعة		أستاذ		استاذ مشارك		استاذ مساعد		المجموع		المعيدون والمحاضرون		المفرغين علمها	المتقاعدين والوفيات	تسرب واخرى	طلاب وطالبات	
			س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س				مرحلة البكالوريوس	الدراسات العليا
١	كلية الشريعة والدراسات الاسلامية	ذكر	٩	١٥	٢٩	٥	٤٨	٩	٨٦	٢٩	٤١	٣				٢١٢٢	٢١٥
		انثى	—	—	٢	—	١٦	—	١٨	—	٨	—				٩٠٣	٧٩
٢	كلية اللغة العربية	ذكر	٨	١٢	١٢	٦	١٤	٤	٣٤	٢٤	١٣	١				١٩٠٥	٨٢
		انثى	—	—	—	—	١١	—	١١	—	١٦	—				١٠٣٠	٧١
٣	كلية التربية	ذكر	١٢	١	٢٢	٥	٤٥	١٤	٧٩	٢٠	١٨	٥				٤٦٤	٧١٥
		انثى	—	١	٤	—	١٨	١	٢٢	٢	٢٠	٥				٦٧٥	١٩٢
٤	كلية الدعوة واصول الدين	ذكر	٢	١١	١٠	٥	٢٥	١١	٣٧	٢٧	٣٦	١٢				١١٢٦	١٧٥
		انثى	—	—	—	—	٣	—	٣	—	٢٧	١				٨٩٣	٧٥
٥	كلية العلوم التطبيقية	ذكر	١١	٨	٢٣	١٠	٢٩	٩	٦٣	٢٧	٢١	٣				١٣٤٠	١٦
		انثى	—	٢	—	٥	١	٧	١	١٤	٣٨	١				١٢٦٩	٤٦
٦	كلية العلوم الاجتماعية	ذكر	٤	٣	١٠	١	٢٠	١١	٣٤	١٥	٣٣	١٠				١٣٥١	٢٤
		انثى	—	١	٢	—	٣	٢	٥	٣	١٥	٣				١٥٠٥	٢٩
٧	كلية الهندسة والعمارة الاسلامية	ذكر	١	٥	٩	١	٢٠	٦	٣٠	١٢	٣٠	١٠				١٨٦٨	—
		انثى	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—				—	—
٨	كلية الطب والعلوم الطبية	ذكر	١	٣	٣	٤	٤	٣	٨	١٠	٣٧	٧				٣٨٩	—
		انثى	—	—	—	—	—	—	—	—	١	—				١٦٨	—
٩	معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها	ذكر	—	٣	١	—	٩	٢	١٠	٥	١٢	—				١٤٤	—
		انثى	—	—	—	—	٣	—	٣	—	٩	—				١	—

دورات تدريبية	تربوية						
	تقنيات التعليم						
	تقنية المعلومات						
	مجال التخصص						
	تطوير الذات						
عدد المشاركات في الندوات والمؤتمرات							
عدد البحوث							

ملحق رقم (٥)

الإحصاءات المطلوبة لعام ١٤٢٢/١٤٢٣هـ

ت	كليات ومعاهد الجامعة		أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		المجموع		المعيدون والمحاضرون		المفرغين علميا	المتقاعدين والوفيات	تسرب واخرى	طلاب وطالبات	
			س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س				مرحلة البكالوريوس	الدراسات العليا
١	كلية الشريعة والدراسات الاسلامية	ذكر	٩	١٥	٢٩	٥	٤٨	٩	٨٦	٢٩	٤١	٣				٢٠٣٧	٣١٤
		انثى	–	–	٢	–	١٦	–	١٨	–	٨	–				٨٥٥	٦٣
٢	كلية اللغة العربية	ذكر	٨	١١	١٢	٧	١٤	٤	٣٤	٢٢	١٣	١				١٨٠٥	٢٦١
		انثى	–	–	–	–	١١	–	١١	–	١٦	–				٩٨٤	٩٧
٣	كلية التربية	ذكر	١٢	١	٢٢	٥	٤٥	١٤	٧٩	٢٠	١٨	٥				٢٧٩	٤٦٥
		انثى	–	١	٤	–	١٨	١	٢٢	٢	٢٠	٥				٦٩٢	١٩٧
٤	كلية الدعوة واصول الدين	ذكر	٢	١١	١٠	٥	٢٨	١٢	٤٠	٢٨	٤١	١٥				٩٧٨	١٥٢
		انثى	–	–	–	–	٣	–	٣	–	٢٧	١				٧٨٣	٤٨
٥	كلية العلوم التطبيقية	ذكر	١١	٨	٢٣	١٠	٢٩	٩	٦٣	٢٧	٢١	٣				١٣١٤	١١
		انثى	–	٢	–	٥	١	٧	١	١٤	٣٨	١				١٣٨٤	٣٣
٦	كلية العلوم الاجتماعية	ذكر	٤	٣	١٠	١	٢٠	١١	٣٤	١٥	٣٣	١٠				١٢٩٠	١١٤
		انثى	–	١	٢	–	٣	٢	٥	٣	١٥	٣				١٦٠٠	٤٦
٧	كلية الهندسة والعمارة الاسلامية	ذكر	١	٥	٩	١	٢٠	٦	٣٠	١٢	٣٠	١٠				٢٠٩٠	–
		انثى	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–				–	–
٨	كلية الطب والعلوم الطبية	ذكر	١	٣	٣	٤	٤	٣	٨	١٠	٣٧	٧				٤٦١	–
		انثى	–	–	–	–	–	–	–	–	١	–				٢٥٤	–
٩	معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها	ذكر	–	٣	١	–	٩	٢	١٠	٥	١٢	–				١٣١	–
		انثى	–	–	–	–	٣	–	٣	–	٩	–				–	–

دورات تدريبية	تربوية					
	تقنيات التعليم					
	تقنية المعلومات					
	مجال التخصص					
	تطوير الذات					
عدد المشاركات في الندوات والمؤتمرات						
عدد البحوث						

ملحق رقم (٦)

الإحصاءات المطلوبة لعام ١٤٢٣/١٤٢٤هـ

ت	كليات ومعاهد الجامعة		أستاذ		استاذ مشارك		استاذ مساعد		المجموع		المعيدون والمحاضرون		الفرغين علميا	المتقاعدين والوفيات	تسرب واخرى	طلاب وطالبات	
			س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س				مرحلة البكالوريوس	الدراسات العليا
١	كلية الشريعة والدراسات الاسلامية	ذكر	٩	١٥	٢٩	٥	٤٨	٩	٨٦	٢٩	٤١	٣				٢٢٤٩	٢١١
		انثى	–	–	٢	–	١٦	–	١٨	–	٨	–				١٠٥١	١١٣
٢	كلية اللغة العربية	ذكر	٨	١١	١٢	٧	١٤	٤	٣٤	٢٢	١٣	١				١٨٨٥	١٥٦
		انثى	–	–	–	–	١١	–	١١	–	١٦	–				١١١٤	١٠٤
٣	كلية التربية	ذكر	١٢	١	٢٢	٥	٤٥	١٤	٧٩	٢٠	١٨	٥				٢٧٩	٧٢٤
		انثى	–	١	٤	–	١٨	١	٢٢	٢	٢٠	٥				٨٥٨	٣٠٢
٤	كلية الدعوة واصول الدين	ذكر	٢	١١	١٠	٥	٢٥	١١	٣٧	٢٧	٣٦	١٢				٣١٩	٢٠٢
		انثى	–	–	–	–	٣	–	٣	–	٢٧	١				٩٦٩	٧٧
٥	كلية العلوم التطبيقية	ذكر	١١	٨	٢٣	١٠	٢٩	٩	٦٣	٢٧	٢١	٣				١٥٩٩	٢٠
		انثى	–	٢	–	٥	١	٧	١	١٤	٣٨	١				١٧٧٣	٥٨
٦	كلية العلوم الاجتماعية	ذكر	٤	٣	١٠	١	٢٣	١٢	٣٧	١٦	٣٨	١٣				١٤٣٢	٧١
		انثى	–	١	٢	–	٣	٢	٥	٣	١٥	٣				١٩٦٤	٦٢
٧	كلية الهندسة والعمارة الاسلامية	ذكر	١	٥	٩	١	٢٠	٦	٣٠	١٢	٣٠	١٠				٢٢٦٠	–
		انثى	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–				–	–
٨	كلية الطب والعلوم الطبية	ذكر	١	٣	٣	٤	٤	٣	٨	١٠	٣٧	٧				٥٩٠	–
		انثى	–	–	–	–	–	–	–	–	١	–				٣٨٢	–
٩	معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها	ذكر	–	٣	١	–	٩	٢	١٠	٥	١٢	–				١٢٤	–
		انثى	–	–	–	–	٣	–	٣	–	٩	–				–	–

دورات تدريبية	تربوية					
	تقنيات التعليم					
	تقنية المعلومات					
	مجال التخصص					
	تطوير الذات					
عدد المشاركات في الندوات والمؤتمرات						
عدد البحوث						

ملحق رقم (٧)

الإحصاءات المطلوبة لعام ١٤٢٤/١٤٢٥هـ

ت	كليات ومعاهد الجامعة		أستاذ س	أستاذ غ س	استاذ مشارك س	استاذ مشارك غ س	استاذ مساعد س	استاذ مساعد غ س	المجموع س	المجموع غ س	المعيدون والمحاضرون س	المعيدون والمحاضرون غ س	المفرغين علميا	المتقاعدين والوفيات	تسرب واخرى	طلاب وطالبات: مرحلة البكالوريوس	طلاب وطالبات: الدراسات العليا
١	كلية الشريعة والدراسات الاسلامية	ذكر	١٦	١٣	٣٣	٨	٦٦	٤	١١٥	٢٥	٢٣	١				٢٣٢٠	٢٢٧
		انثى	–	–	٣	–	١٨	–	٢١	–	١٢	–				١١٧١	٣١
٢	كلية اللغة العربية	ذكر	١٤	١٤	١٤	٥	٢١	٥	٤٩	٢٤	٢٤	١				٢١٨٤	٤١
		انثى	–	–	٢	–	١٤	–	١٦	–	١٠	–				١٠٧٠	٦٠
٣	كلية التربية	ذكر	١٤	٢	٢٤	٢	٤٩	١٢	٨٧	١٦	٢٨	٥				١٧٧	٥٧٥
		انثى	١	–	٥	–	١٦	٢	٢٢	٢	٢٤	–				٩٩٠	٢٣٢
٤	كلية الدعوة واصول الدين	ذكر	٣	١٢	١٤	٥	٤٩	٣	٦٦	٢٠	٦٣	٧				٨٧٩	٧٣
		انثى	–	–	–	–	٧	–	٧	–	٣٧	–				٨٦٩	٣٩
٥	كلية العلوم التطبيقية	ذكر	٢٠	٨	٢٢	١٢	٣٣	١٣	٧٥	٣٣	٤٨	–				١٩٨٨	–
		انثى	–	١	–	٣	٣	٨	٣	١٢	٦٠	–				٢١٠٦	٨
٦	كلية العلوم الاجتماعية	ذكر	٦	١	٨	٥	٣١	١١	٤٥	١٧	٤٦	٩				١٤٤٨.	٧١
		انثى	–	–	٢	–	٣	٣	٥	٣	٣٠	٢				٢٣٣٢	١٥
٧	كلية الهندسة والعمارة الاسلامية	ذكر	٢	٦	١٤	٥	٢٧	١٢	٤٣	٢٣	٣٥	٩				٢٤٣٢	–
		انثى	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–				–	–
٨	كلية الطب والعلوم الطبية	ذكر	٣	٤	٦	٩	٢٧	٥	٣٦	١٨	٤٨	٦				٦٠٨	–
		انثى	–	١	–	٣	١	١	١	٥	٩	٢				٤٣١	–
٩	معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها	ذكر	١٢	١	٣	١	١٢	–	٢٧	٢	٨	–				١١٠	–
		انثى	–	–	–	–	٣	–	٣	–	٧	–				–	–

دورات تدريبية	تربوية					
	تقنيات التعليم					
	تقنية المعلومات					
	مجال التخصص					
	تطوير الذات					
عدد المشاركات في الندوات والمؤتمرات						

ملحق رقم (٨

الإحصاءات المطلوبة لعام ١٤٢٥/١٤٢٦هـ

ت	كليات ومعاهد الجامعة		أستاذ		استاذ مشارك		استاذ مساعد		المجموع		المعيدون والمحاضرون		المفرغين علميا	المتقاعدين والوفيات	تسرب واخرى	طلاب وطالبات	
			س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س				مرحلة البكالوريوس	الدراسات العليا
١	كلية الشريعة والدراسات الاسلامية	ذكر	١٦	١٣	٣٣	٨	٦٦	٤	١١٥	٢٥	٢٣	١				٢٣٨٧	١١٤
		انثى	–	–	٣	–	١٨	–	٢١	–	١٢	–				١٣٥٣	٣٣
٢	كلية اللغة العربية	ذكر	١٤	١٤	١٤	٥	٢١	٥	٤٩	٢٤	٢٤	١				٢٥١٠	٦٤
		انثى	–	–	٢	–	١٤	–	١٦	–	١٠	–				١٢٧٤	٤٩
٣	كلية التربية	ذكر	١٤	٢	٢٤	٢	٤٩	١٢	٨٧	١٦	٢٨	٥				٢٠٣	٦٧٢
		انثى	١	–	٥	–	١٦	٢	٢٢	٢	٢٤	–				١٣٥٢	٢٩٢
٤	كلية الدعوة واصول الدين	ذكر	٣	١٢	١٤	٥	٤٩	٣	٦٦	٢٠	٦٣	٧				٨٧٣	١٥٦
		انثى	–	–	–	–	٧	–	٧	–	٣٧	–				١٠٨٤	٥٠
٥	كلية العلوم التطبيقية	ذكر	٢٠	٨	٢٢	١٢	٣٣	١٣	٧٥	٣٣	٤٨	–				٢٣٩٠	٥
		انثى	–	١	–	٣	٣	٨	٣	١٢	٦٠	–				٢٢٤٢	٢٤
٦	كلية العلوم الاجتماعية	ذكر	٦	١	٨	٥	٣١	١١	٤٥	١٧	٤٦	٩				١٤٠٨	٧
		انثى	–	–	٢	–	٣	٣	٥	٣	٣٠	٢				٢٤٤٧	١١
٧	كلية الهندسة والعمارة الاسلامية	ذكر	٢	٦	١٤	٥	٢٧	١٢	٤٣	٢٣	٣٥	٩				٢٨٤٥	–
		انثى	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–				– ٥	–
٨	كلية الطب والعلوم الطبية	ذكر	٣	٤	٦	٩	٢٧	٥	٣٦	١٨	٤٨	٦				٦٤٩	–
		انثى	–	١	–	٣	١	١	١	٥	٩	٢				٥٢٧	–
٩	معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها	ذكر	١٢	١	٣	١	١٢	–	٢٧	٢	٨	–				١١٨	–
		انثى	–	–	–	–	٣	–	٣	–	٧	–				–	–

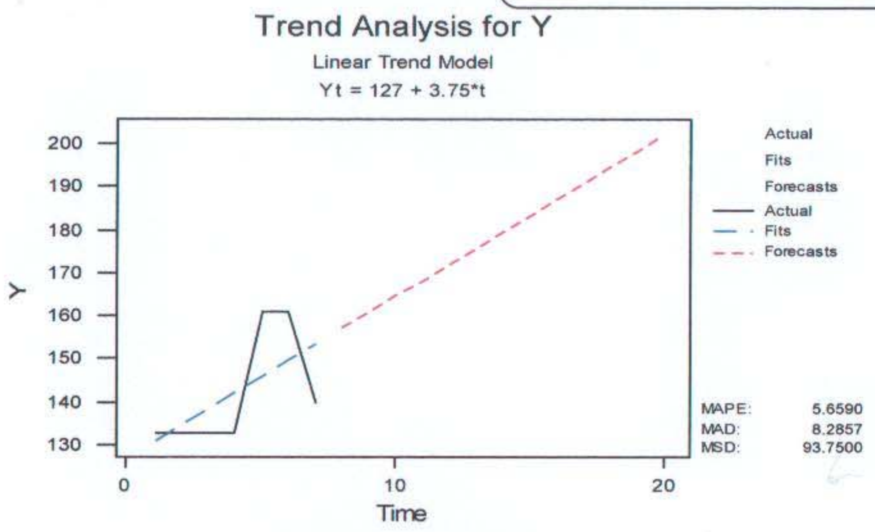
دورات تدريبية	تربوية							
	تقنيات التعليم							
	تقنية المعلومات							
	مجال التخصص							
	تطوير الذات							
عدد المشاركات في الندوات والمؤتمرات								

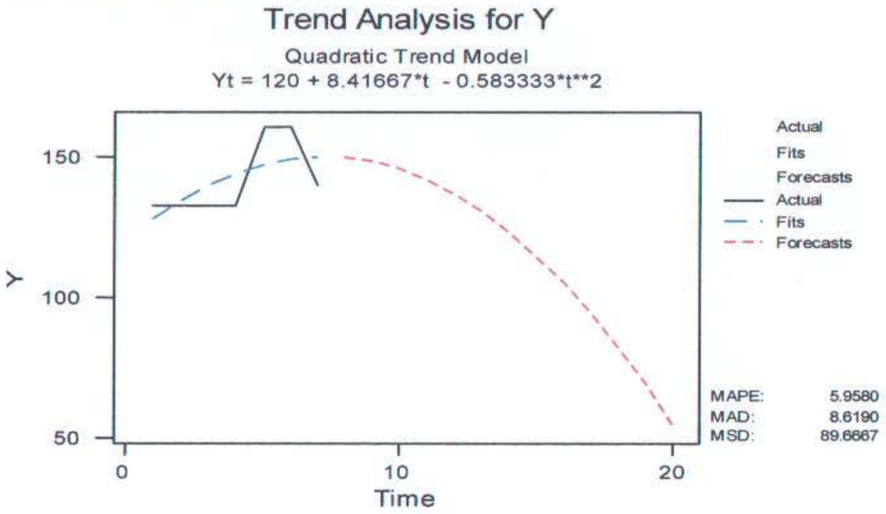
ملحق رقم (٩)

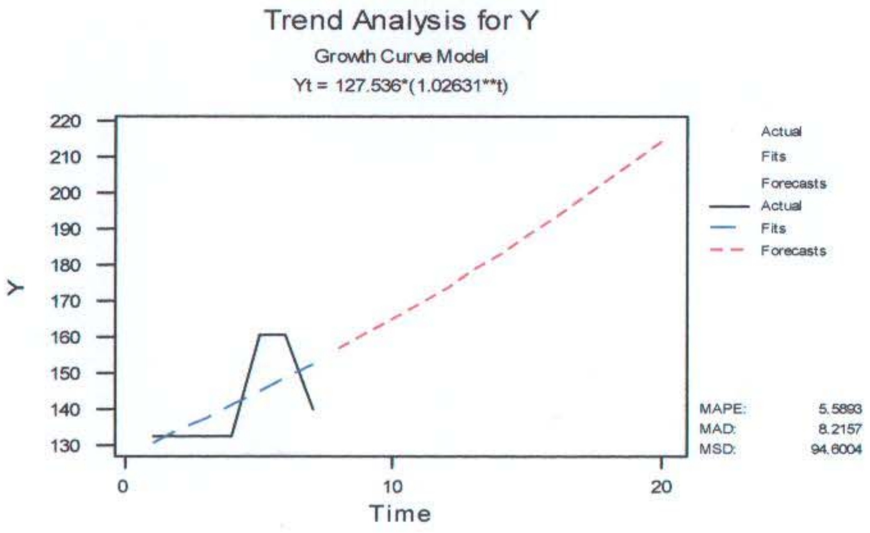
الإحصاءات المطلوبة لعام ١٤٢٦/١٤٢٧هـ

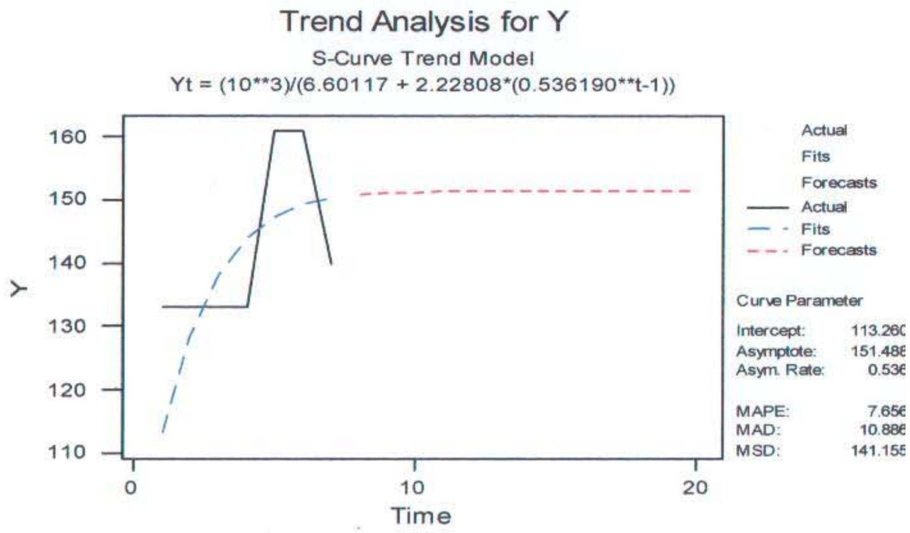
ت	كليات ومعاهد الجامعة		أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		المجموع		المعيدون والمحاضرون		المفرغين علميا	المتقاعدين والوفيات	تسرب واخرى	طلاب وطالبات	
			س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س	س	غ س				مرحلة البكالوريوس	الدراسات العليا
١	كلية الشريعة والدراسات الاسلامية	ذكر	٢١	٧	٢٩	٨	٥١	٤	١٠١	١٩	١٧	–				٢٤٧٣	١١٦
		انثى	١	–	٢	–	١٧	–	٢٠	–	٨	–				١٥٤٥	٣٦
٢	كلية اللغة العربية	ذكر	١٠	٩	٧	٩	١٥	٣	٣٢	٢١	٨	١				٢٧٤٣	٥٣
		انثى	–	–	٢	–	١٣	٢	١٥	٢	١١	–				١٤٨٢	٤١
٣	كلية التربية	ذكر	١٤	١	٢٣	٢	٣٥	١٠	٧٢	١٣	١٠	٦				٢٤٢	٧٤٣
		انثى	٢	–	٥	–	٢٢	١	٢٩	١	٢٠	–				١٤٥١	٢٥٧
٤	كلية الدعوة واصول الدين	ذكر	٥	٨	١٠	٨	٣٨	٢	٥٣	١٨	٣١	٢				٩٤٠	١٢٦
		انثى	–	–	–	١	١١	–	١١	١	٣٢	–				١٢٨١	٣٨
٥	كلية العلوم التطبيقية	ذكر	٢٣	٥	١٧	١٣	٢٥	٩	٦٥	٢٧	١٣	٣				٢٤٠٣	٤
		انثى	–	١	١	٤	٧	١٣	٨	١٨	٢٩	٤				٢٦٠٣	١٨
٦	كلية العلوم الاجتماعية	ذكر	٤	١	١٢	٣	٣١	١٢	٤٧	١٩	١٦	٥				١٥١٠	–
		انثى	–	–	٥	–	٤	٣	٩	٣	١٤	–				٢٦٩٩	٩
٧	كلية الهندسة والعمارة الاسلامية	ذكر	٢	٦	١٣	٤	٢٦	٩	٤١	١٩	١١	١٤				٢٨٢٠	–
		انثى	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–				–	–
٨	كلية الطب والعلوم الطبية	ذكر	١	٦	٦	٧	٣٣	٤	٤٠	١٧	٤	٨				٧٣٦	–
		انثى	–	١	–	٢	–	٢	–	٥	١٢	٥				٦٦٨	–
٩	معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها	ذكر	–	–	٤	–	١٤	–	١٨	–	٥	–				–	–
		انثى	–	–	–	–	٥	١	٥	١	٥	–				–	–

دورات تدريبية	تربوية					
	تقنيات التعليم					
	تقنية المعلومات					
	مجال التخصص					
	تطوير الذات					
عدد المشاركات في الندوات والمؤتمرات						
عدد البحوث						


Trend Analysis for Y
Linear Trend Model
Yt = 127 + 3.75*t
Actual
Fits
Forecasts
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 5.6590
MAD: 8.2857
MSD: 93.7500
Y
Time


Trend Analysis for Y
Quadratic Trend Model
Yt = 120 + 8.41667*t - 0.583333*t**2
Actual
Fits
Forecasts
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 5.9580
MAD: 8.6190
MSD: 89.6667
Y
Time


Trend Analysis for Y
Growth Curve Model
Yt = 127.536*(1.02631**t)
Actual
Fits
Forecasts
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 5.5893
MAD: 8.2157
MSD: 94.6004
Y
Time


Trend Analysis for Y
S-Curve Trend Model
Yt = (10**3)/(6.60117 + 2.22808*(0.536190**t-1))
Actual
Fits
Forecasts
Actual
Fits
Forecasts
Curve Parameter
Intercept: 113.26
Asymptote: 151.48
Asym. Rate: 0.53
MAPE: 7.65
MAD: 10.88
MSD: 141.15
Y
Time

11/05/2008 09:24:06 Õ

```
Welcome to Minitab, press F1 for help.

Macro is running ... please wait
```

Trend Analysis

```
Data         y
Length       7.00000
NMissing     0

Fitted Trend Equation

Yt = 127 + 3.75*t


Accuracy Measures

MAPE:          5.65900
MAD:           8.28571
MSD:           93.7500


 Row  Period  Forecast

   1       8    157.00
   2       9    160.75
   3      10    164.50
   4      11    168.25
   5      12    172.00
   6      13    175.75
   7      14    179.50
   8      15    183.25
   9      16    187.00
  10      17    190.75
  11      18    194.50
  12      19    198.25
  13      20    202.00
```

Trend Analysis: y

```
Macro is running ... please wait
```

Trend Analysis

```
Data         y
Length       7.00000
NMissing     0

Fitted Trend Equation

Yt = 120 + 8.41667*t  - 0.583333*t**2


Accuracy Measures

MAPE:          5.95799
MAD:           8.61905
MSD:           89.6667
```


Row Period Forecast

1	8	150.000
2	9	148.500
3	10	145.833
4	11	142.000
5	12	137.000
6	13	130.833
7	14	123.500
8	15	115.000
9	16	105.333
10	17	94.500
11	18	82.500
12	19	69.333
13	20	55.000

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data y
Length 7.00000
NMissing 0

Fitted Trend Equation

Yt = 127.536*(1.02631**t)

Accuracy Measures

MAPE: 5.58932
MAD: 8.21569
MSD: 94.6004

Row	Period	Forecast
1	8	156.981
2	9	161.111
3	10	165.349
4	11	169.699
5	12	174.163
6	13	178.744
7	14	183.447
8	15	188.272
9	16	193.225
10	17	198.308
11	18	203.525
12	19	208.878
13	20	214.373

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data y
Length 7.00000
NMissing 0

Fitted Trend Equation

```
Yt = (10**3)/(6.60117 + 2.22808*(0.536190**t-1))
```

Accuracy Measures

MAPE:	7.65582
MAD:	10.8859
MSD:	141.155

Row	Period	Forecast
1	8	150.840
2	9	151.140
3	10	151.301
4	11	151.388
5	12	151.434
6	13	151.459
7	14	151.473
8	15	151.480
9	16	151.484
10	17	151.486
11	18	151.487
12	19	151.488
13	20	151.488

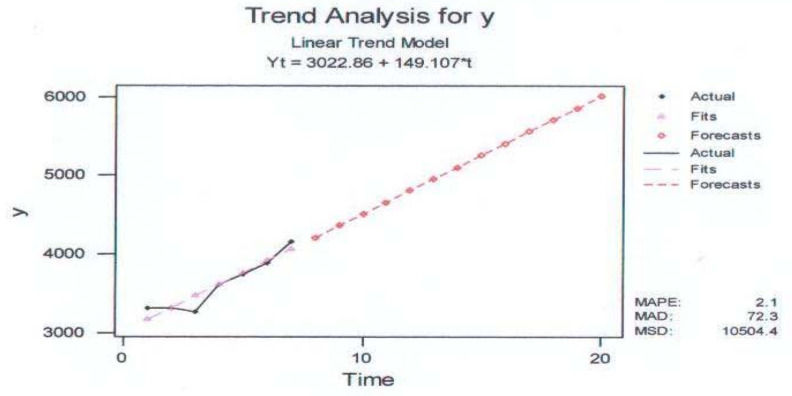
Trend Analysis: y

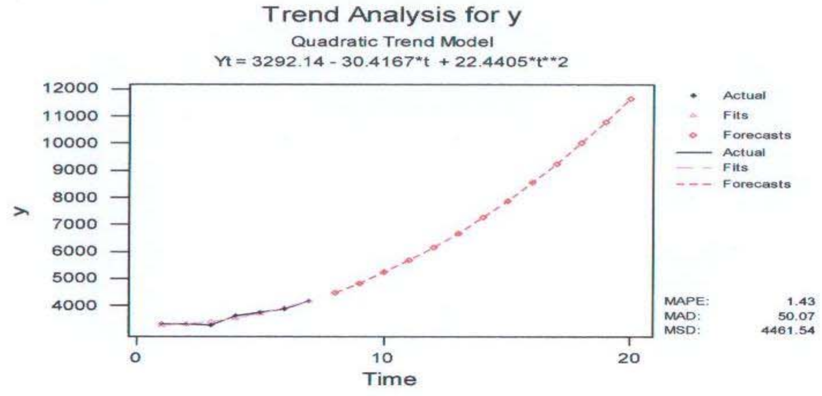
17/06/2008 06:21:29 Õ

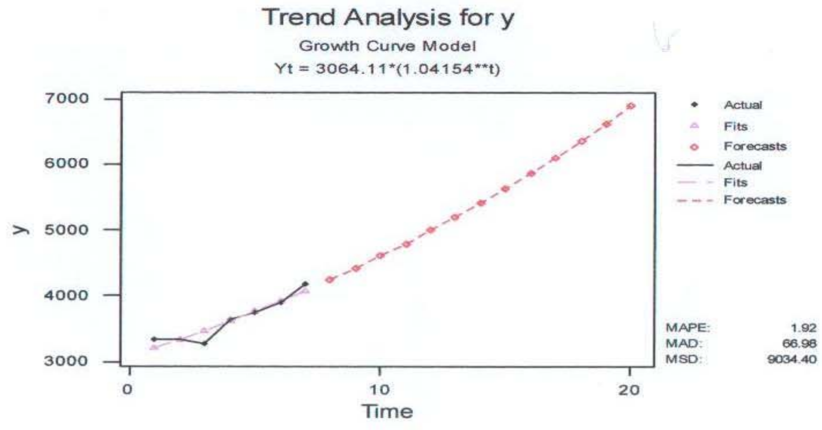
Welcome to Minitab, press F1 for help.
Retrieving project from file: C:\Program Files\MTBWIN\Data\Ã Ô ÌÌÌ.MPJ

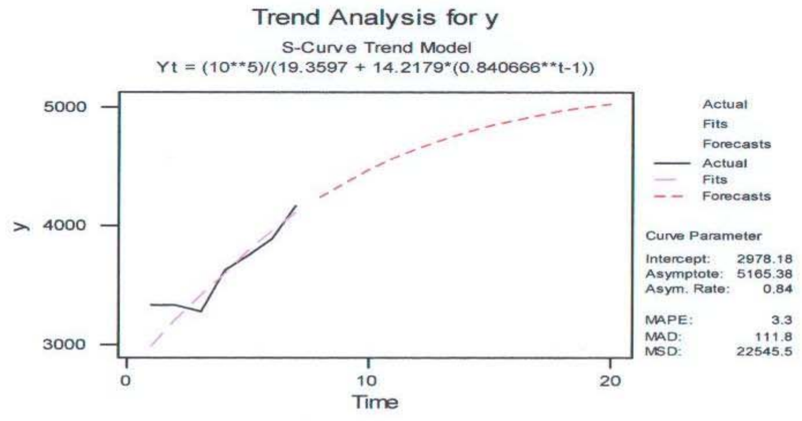
ملحق رقم (١١)

كلية الشريعة والدراسات الإسلامية - الطلاب









—————— **07/05/2008 02:57:07 Õ** ——————

```
Welcome to Minitab, press F1 for help.

Macro is running ... please wait
```

Trend Analysis

```
Data       y
Length     7.00000
NMissing   0

Fitted Trend Equation

Yt = 3022.86 + 149.107*t


Accuracy Measures

MAPE:        2.07150
MAD:         72.3265
MSD:         10504.4

 Row  Period  Forecast

   1       8   4215.71
   2       9   4364.82
   3      10   4513.93
   4      11   4663.04
   5      12   4812.14
   6      13   4961.25
   7      14   5110.36
   8      15   5259.46
   9      16   5408.57
  10      17   5557.68
  11      18   5706.79
  12      19   5855.89
  13      20   6005.00
```

Trend Analysis: y

```
Macro is running ... please wait
```

Trend Analysis

```
Data       y
Length     7.00000
NMissing   0

Fitted Trend Equation

Yt = 3292.14 - 30.4167*t  + 22.4405*t**2


Accuracy Measures

MAPE:        1.43262
MAD:         50.0680
MSD:         4461.54
```

Row	Period	Forecast
1	8	4485.0
2	9	4836.1
3	10	5232.0
4	11	5672.9
5	12	6158.6
6	13	6689.2
7	14	7264.6
8	15	7885.0
9	16	8550.2
10	17	9260.4
11	18	10015.4
12	19	10815.2
13	20	11660.0

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 3064.11*(1.04154**t)

Accuracy Measures

```
MAPE:       1.92158
MAD:        66.9816
MSD:        9034.40
```

Row	Period	Forecast
1	8	4243.28
2	9	4419.53
3	10	4603.10
4	11	4794.30
5	12	4993.43
6	13	5200.84
7	14	5416.87
8	15	5641.87
9	16	5876.21
10	17	6120.29
11	18	6374.51
12	19	6639.28
13	20	6915.05

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

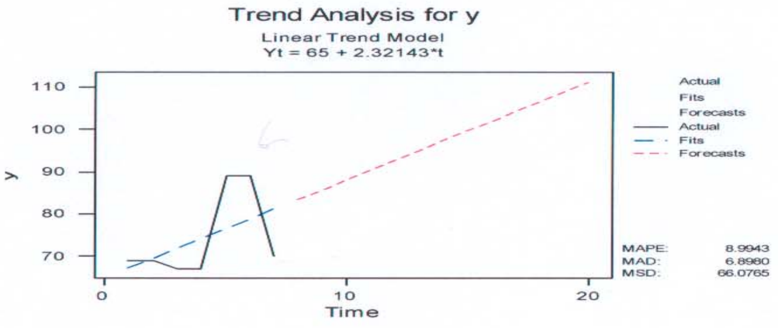
```
Fitted Trend Equation

Yt = (10**5)/(19.3597 + 14.2179*(0.840666**t-1))


Accuracy Measures

MAPE:        3.25468
MAD:         111.789
MSD:         22545.5


 Row  Period  Forecast

   1       8   4241.14
   2       9   4365.60
   3      10   4476.02
   4      11   4573.27
   5      12   4658.35
   6      13   4732.37
   7      14   4796.43
   8      15   4851.65
   9      16   4899.06
  10      17   4939.64
  11      18   4974.27
  12      19   5003.77
  13      20   5028.84
```

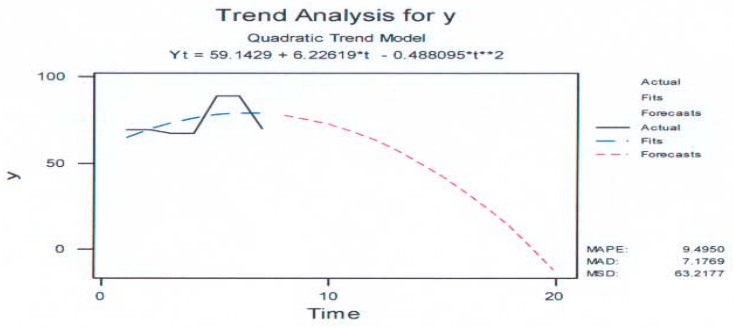
Trend Analysis: y

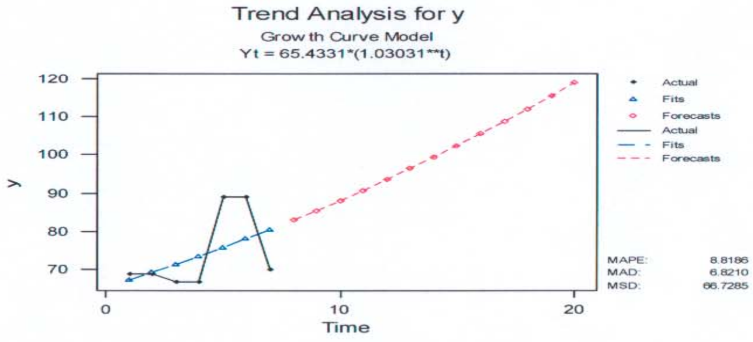
——————— 17/06/2008 06:37:36 Õ ———————

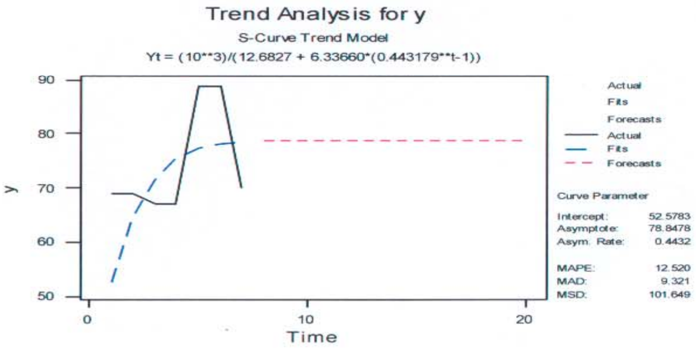
```
Welcome to Minitab, press F1 for help.
Retrieving project from file: C:\Program Files\MTBWIN\Data\Ø Ô Ì.MPJ
```

ملحـق رقـم (١٢)









——— **07/05/2008 03:05:33 Õ** ———

Welcome to Minitab, press F1 for help.

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 65 + 2.32143*t

Accuracy Measures

```
MAPE:        8.99431
MAD:         6.89796
MSD:         66.0765
```

Row	Period	Forecast
1	8	83.571
2	9	85.893
3	10	88.214
4	11	90.536
5	12	92.857
6	13	95.179
7	14	97.500
8	15	99.821
9	16	102.143
10	17	104.464
11	18	106.786
12	19	109.107
13	20	111.429

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 59.1429 + 6.22619*t - 0.488095*t**2

Accuracy Measures

```
MAPE:        9.49499
MAD:         7.17687
MSD:         63.2177
```

Row	Period	Forecast
1	8	77.7143
2	9	75.6429
3	10	72.5952
4	11	68.5714
5	12	63.5714
6	13	57.5952
7	14	50.6429
8	15	42.7143
9	16	33.8095
10	17	23.9286
11	18	13.0714
12	19	1.2381
13	20	-11.5714

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data	y
Length	7.00000
NMissing	0

Fitted Trend Equation

Yt = 65.4331*(1.03031**t)

Accuracy Measures

MAPE:	8.81860
MAD:	6.82100
MSD:	66.7285

Row	Period	Forecast
1	8	83.091
2	9	85.610
3	10	88.205
4	11	90.878
5	12	93.633
6	13	96.472
7	14	99.396
8	15	102.409
9	16	105.514
10	17	108.712
11	18	112.007
12	19	115.403
13	20	118.901

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data	y
Length	7.00000
NMissing	0

```
Fitted Trend Equation

Yt = (10**3)/(12.6827 + 6.33660*(0.443179**t-1))


Accuracy Measures

MAPE:        12.5204
MAD:         9.32069
MSD:         101.649

 Row  Period  Forecast

   1       8   78.7157
   2       9   78.7892
   3      10   78.8218
   4      11   78.8363
   5      12   78.8427
   6      13   78.8455
   7      14   78.8468
   8      15   78.8473
   9      16   78.8476
  10      17   78.8477
  11      18   78.8477
  12      19   78.8478
  13      20   78.8478
```

Trend Analysis: y

17/06/2008 06:57:25 Õ

```
Welcome to Minitab, press F1 for help.
Retrieving project from file: C:\Program Files\MTBWIN\Data\ÃÚÑÈ İ.MPJ
```

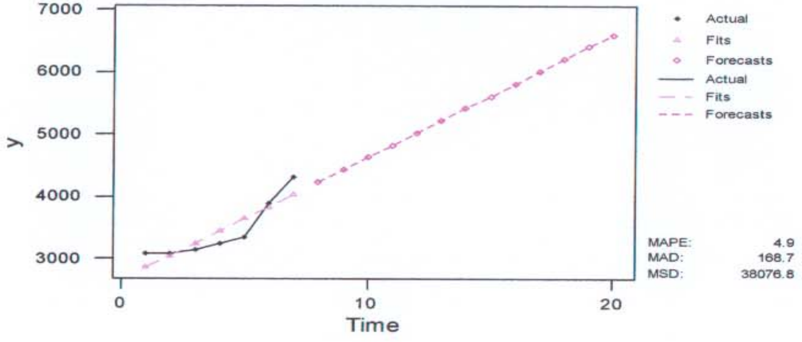
ملحق رقم (١٣)

كلية اللغة العربية - الطلاب

Trend Analysis for y

Linear Trend Model

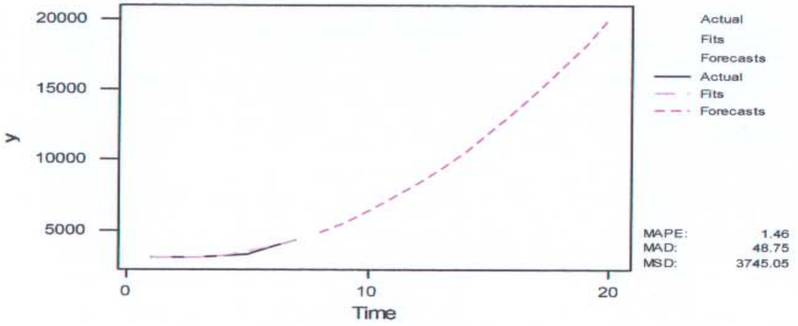
Yt = 2662 + 197.107*t



Trend Analysis for y

Quadratic Trend Model

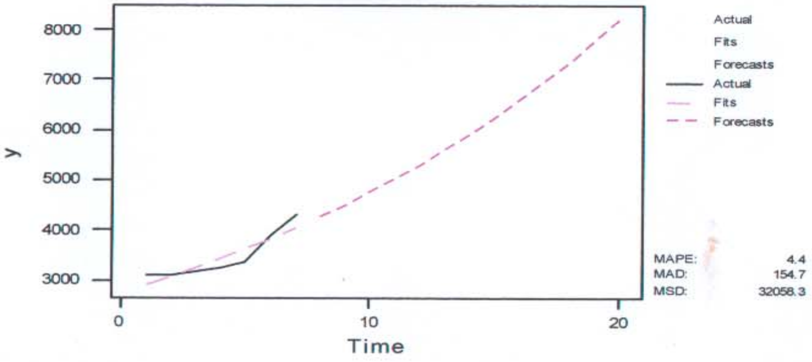
Yt = 3303.86 - 230.798*t + 53.4881*t**2



Trend Analysis for y

Growth Curve Model

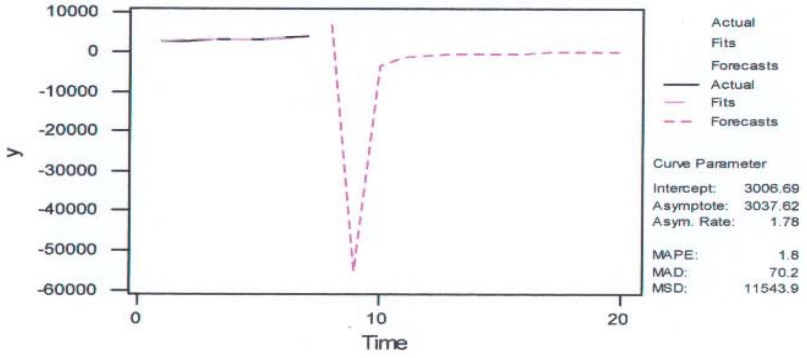
Yt = 2749.81*(1.05638**t)



Trend Analysis for y

S-Curve Trend Model

Yt = (10**5)/(32.9206 - 0.338573*(1.78388**t-1))



07/05/2008 03:08:48 Õ

Welcome to Minitab, press F1 for help.

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 2662 + 197.107*t

Accuracy Measures

```
MAPE:        4.88232
MAD:         168.653
MSD:         38076.8
```

Row	Period	Forecast
1	8	4238.86
2	9	4435.96
3	10	4633.07
4	11	4830.18
5	12	5027.2
6	13	5224.39
7	14	5421.50
8	15	5618.61
9	16	5815.71
10	17	6012.82
11	18	6209.93
12	19	6407.04
13	20	6604.14

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 3303.86 - 230.798*t + 53.4881*t**2

Accuracy Measures

```
MAPE:        1.45663
MAD:         48.7483
MSD:         3745.05
```

Row	Period	Forecast
1	8	4880.7
2	9	5559.2
3	10	6344.7
4	11	7237.1
5	12	8236.6
6	13	9343.0
7	14	10556.4
8	15	11876.7
9	16	13304.0
10	17	14838.4
11	18	16479.6
12	19	18227.9
13	20	20083.1

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data y
Length 7.00000
NMissing 0

Fitted Trend Equation

Yt = 2749.81*(1.05638**t)

Accuracy Measures

MAPE: 4.41921
MAD: 154.665
MSD: 32058.3

Row	Period	Forecast
1	8	4264.62
2	9	4505.08
3	10	4759.10
4	11	5027.44
5	12	5310.91
6	13	5610.36
7	14	5926.70
8	15	6260.88
9	16	6613.89
10	17	6986.82
11	18	7380.77
12	19	7796.93
13	20	8236.56

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data y
Length 7.00000
NMissing 0

Fitted Trend Equation

```
Yt = (10**5)/(32.9206 - 0.338573*(1.78388**t-1))
```

Accuracy Measures

MAPE:	1.79541
MAD:	70.1819
MSD:	11543.9

Row	Period	Forecast
1	8	7430.9
2	9	-55568.2
3	10	-3446.4
4	11	-1289.2
5	12	-609.1
6	13	-313.8
7	14	-168.3
8	15	-92.1
9	16	-50.9
10	17	-28.3
11	18	-15.8
12	19	-8.9
13	20	-5.0

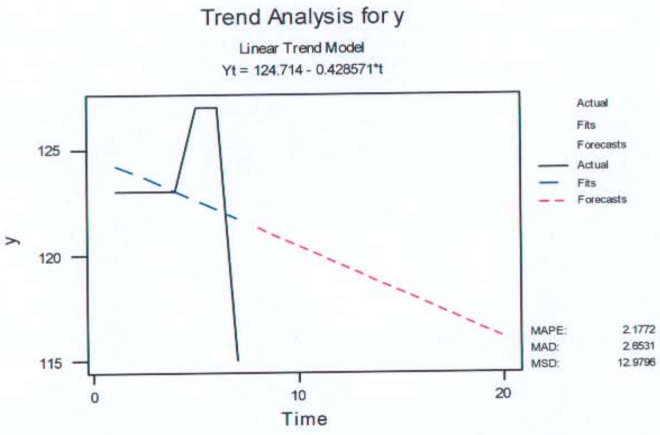
Trend Analysis: y

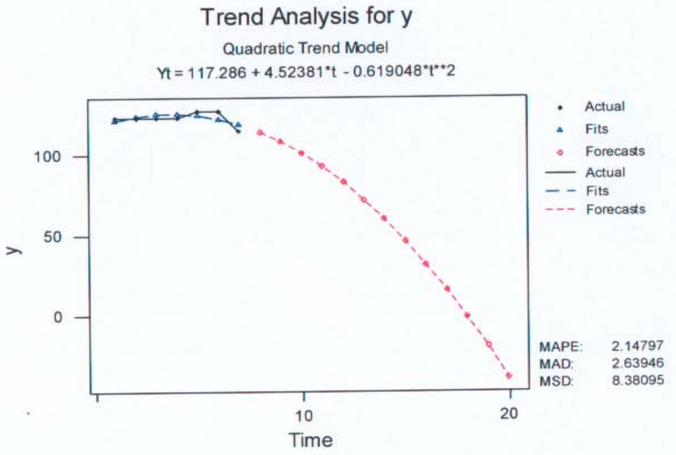
17/06/2008 07:11:11 Õ

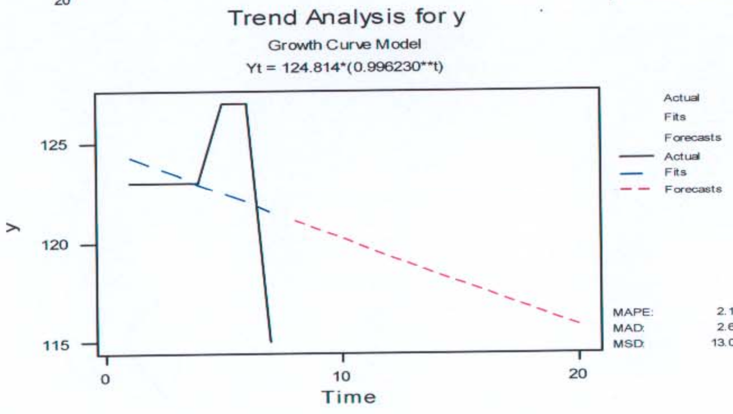
Welcome to Minitab, press F1 for help.
Retrieving project from file: C:\Program Files\MTBWIN\Data\Ø ÚÑÈíÉ Ì.MPJ

ملحق رقم (١٤)

كلية التربية - الموارد البشرية







—————— 07/05/2008 03:15:42 Õ ——————————————————

```
Welcome to Minitab, press F1 for help.

Macro is running ... please wait
```

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0

Fitted Trend Equation

Yt = 124.714 - 0.428571*t


Accuracy Measures

MAPE:         2.17724
MAD:          2.65306
MSD:          12.9796
```

Row	Period	Forecast
1	8	121.286
2	9	120.857
3	10	120.429
4	11	120.000
5	12	119.571
6	13	119.143
7	14	118.714
8	15	118.286
9	16	117.857
10	17	117.429
11	18	117.000
12	19	116.571
13	20	116.143

Trend Analysis: y

```
Macro is running ... please wait
```

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0

Fitted Trend Equation

Yt = 117.286 + 4.52381*t  - 0.619048*t**2


Accuracy Measures

MAPE:         2.14797
MAD:          2.63946
MSD:          8.38095
```

Row	Period	Forecast
1	8	113.857
2	9	107.857
3	10	100.619
4	11	92.143
5	12	82.429
6	13	71.476
7	14	59.286
8	15	45.857
9	16	31.190
10	17	15.286
11	18	-1.857
12	19	-20.238
13	20	-39.857

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 124.814*(0.996230**t)

Accuracy Measures

```
MAPE:       2.19531
MAD:        2.67781
MSD:        13.0006
```

Row	Period	Forecast
1	8	121.100
2	9	120.643
3	10	120.188
4	11	119.735
5	12	119.284
6	13	118.834
7	14	118.386
8	15	117.940
9	16	117.495
10	17	117.053
11	18	116.611
12	19	116.172
13	20	115.734

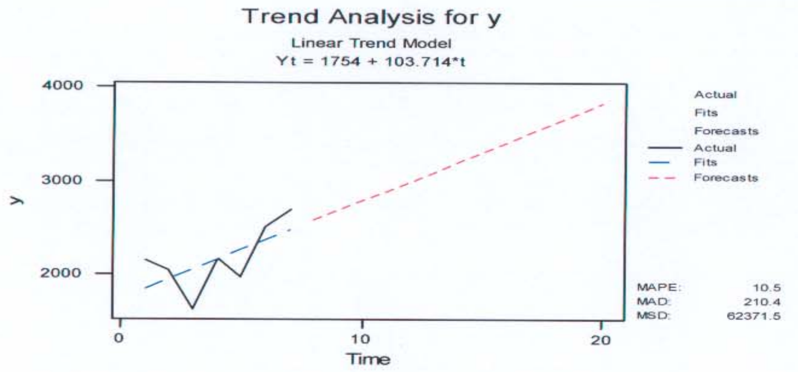
Trend Analysis: y

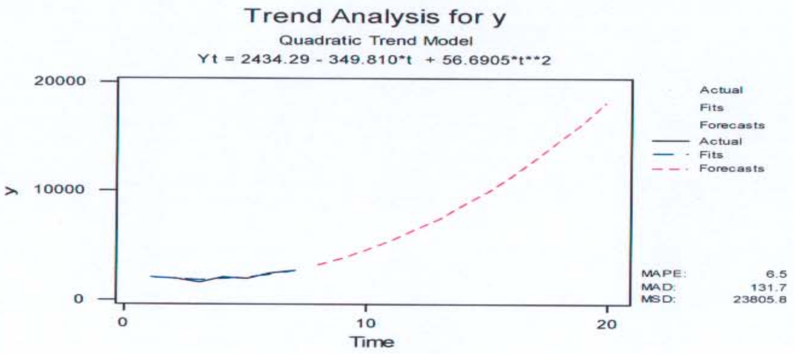
Macro is running ... please wait

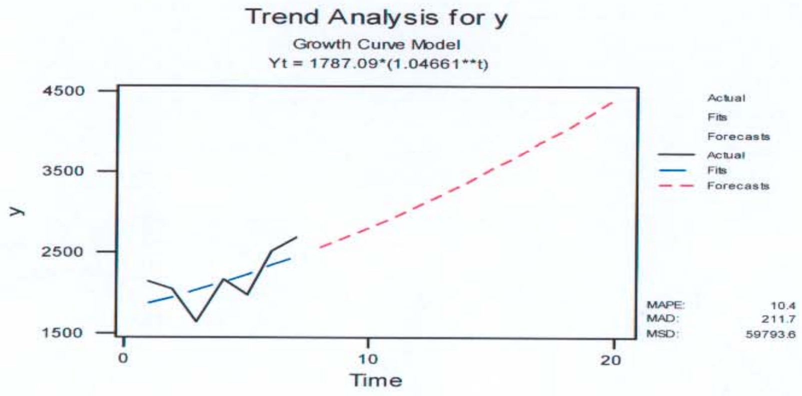
Trend Analysis

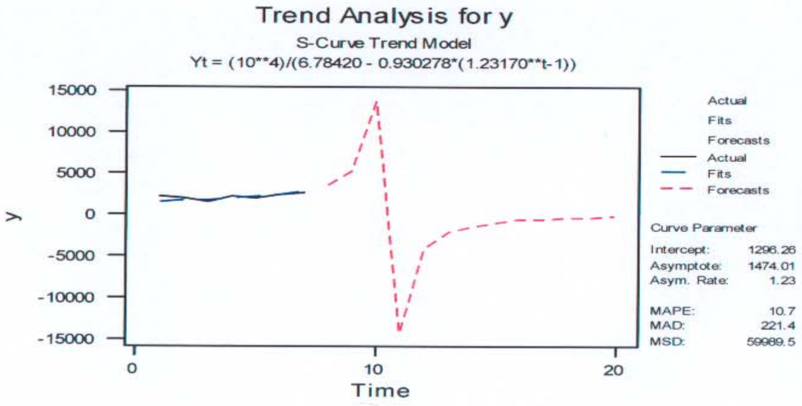
ملحق رقم (١٥)

كلية التربية ـ الطلاب









```
Welcome to Minitab, press F1 for help.

Macro is running ... please wait
```

Trend Analysis

```
Data         y
Length       7.00000
NMissing     0

Fitted Trend Equation

Yt = 1754 + 103.714*t


Accuracy Measures

MAPE:         10.4747
MAD:          210.449
MSD:          62371.5
```

Row	Period	Forecast
1	8	2583.71
2	9	2687.43
3	10	2791.14
4	11	2894.86
5	12	2998.57
6	13	3102.29
7	14	3206.00
8	15	3309.71
9	16	3413.43
10	17	3517.14
11	18	3620.86
12	19	3724.57
13	20	3828.29

Trend Analysis: y

```
Macro is running ... please wait
```

Trend Analysis

```
Data         y
Length       7.00000
NMissing     0

Fitted Trend Equation

Yt = 2434.29 - 349.810*t  + 56.6905*t**2


Accuracy Measures

MAPE:         6.54027
MAD:          131.721
MSD:          23805.8
```

Row	Period	Forecast
1	8	3264.0
2	9	3877.9
3	10	4605.2
4	11	5445.9
5	12	6400.0
6	13	7467.5
7	14	8648.3
8	15	9942.5
9	16	11350.1
10	17	12871.1
11	18	14505.4
12	19	16253.2
13	20	18114.3

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 1787.09*(1.04661**t)

Accuracy Measures

```
MAPE:        10.4250
MAD:         211.658
MSD:         59793.6
```

Row	Period	Forecast
1	8	2572.92
2	9	2692.84
3	10	2818.36
4	11	2949.72
5	12	3087.21
6	13	3231.10
7	14	3381.71
8	15	3539.33
9	16	3704.30
10	17	3876.95
11	18	4057.66
12	19	4246.79
13	20	4444.73

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

```
Yt = (10**4)/(6.78420 - 0.930278*(1.23170**t-1))
```

Accuracy Measures

MAPE:	10.6787
MAD:	221.420
MSD:	59989.5

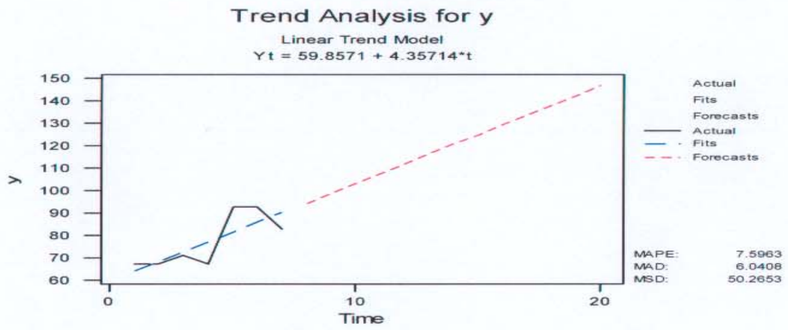
Row	Period	Forecast
1	8	3592.6
2	9	5386.3
3	10	13989.1
4	11	-14463.4
5	12	-4126.3
6	13	-2194.5
7	14	-1391.9
8	15	-959.6
9	16	-694.1
10	17	-517.7
11	18	-394.2
12	19	-304.8
13	20	-238.2

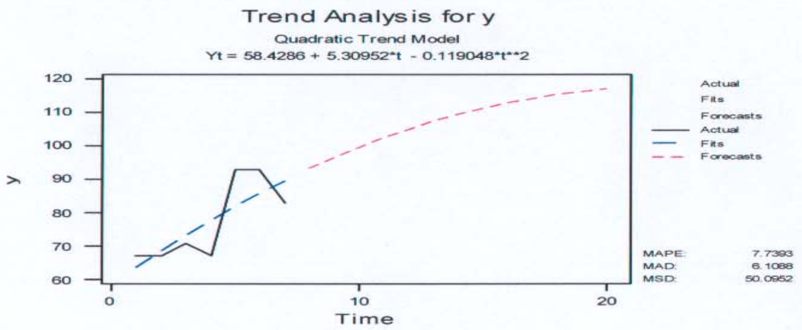
Trend Analysis: y

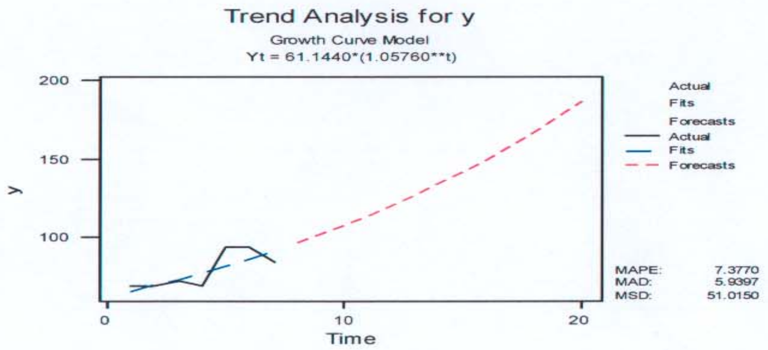
———— 17/06/2008 08:04:42 Õ ————

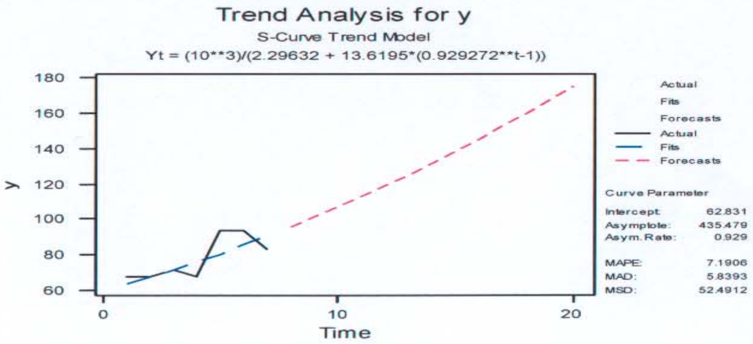
Welcome to Minitab, press F1 for help.
Retrieving project from file: C:\Program Files\MTBWIN\Data\Ø ÊÑÈí ÌÌ.MPJ

كلية الدعوة وأصول الدين ـ الموارد البشرية









—— 07/05/2008 03:53:04 Õ ——

Welcome to Minitab, press F1 for help.

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 59.8571 + 4.35714*t

Accuracy Measures

```
MAPE:        7.59631
MAD:         6.04082
MSD:         50.2653
```

Row	Period	Forecast
1	8	94.714
2	9	99.071
3	10	103.429
4	11	107.786
5	12	112.143
6	13	116.500
7	14	120.857
8	15	125.214
9	16	129.571
10	17	133.929
11	18	138.286
12	19	142.643
13	20	147.000

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 58.4286 + 5.30952*t - 0.119048*t**2

Accuracy Measures

```
MAPE:        7.73931
MAD:         6.10884
MSD:         50.0952
```

Row	Period	Forecast
1	8	93.286
2	9	96.571
3	10	99.619
4	11	102.429
5	12	105.000
6	13	107.333
7	14	109.429
8	15	111.286
9	16	112.905
10	17	114.286
11	18	115.429
12	19	116.333
13	20	117.000

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 61.1440*(1.05760**t)

Accuracy Measures

```
MAPE:        7.37703
MAD:         5.93974
MSD:         51.0150
```

Row	Period	Forecast
1	8	95.706
2	9	101.219
3	10	107.050
4	11	113.216
5	12	119.738
6	13	126.636
7	14	133.930
8	15	141.645
9	16	149.805
10	17	158.434
11	18	167.561
12	19	177.213
13	20	187.421

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

```
Yt = (10**3)/(2.29632 + 13.6195*(0.929272**t-1))
```

Accuracy Measures

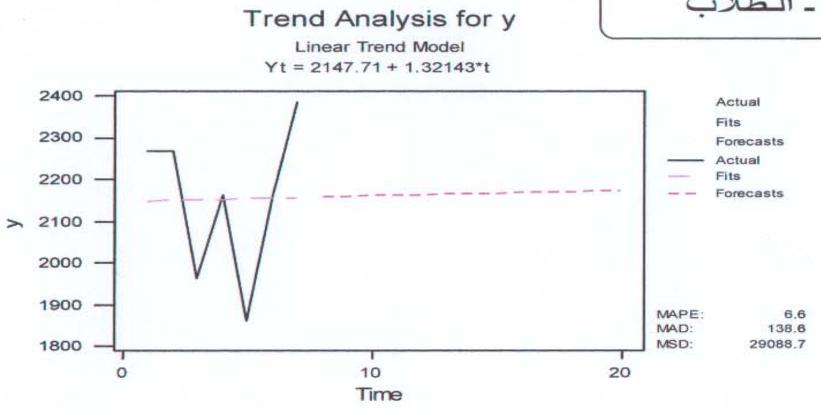
MAPE:	7.19063
MAD:	5.83925
MSD:	52.4912

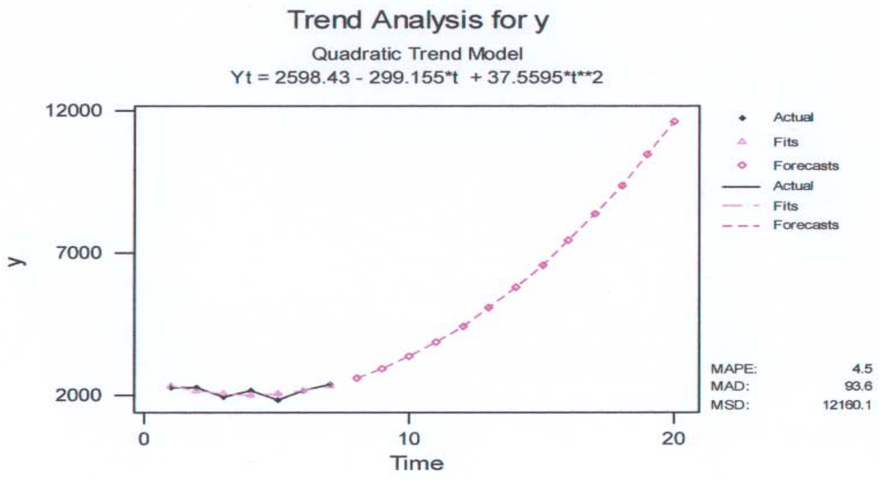
Row	Period	Forecast
1	8	95.727
2	9	101.318
3	10	107.132
4	11	113.167
5	12	119.418
6	13	125.880
7	14	132.545
8	15	139.404
9	16	146.446
10	17	153.659
11	18	161.030
12	19	168.542
13	20	176.181

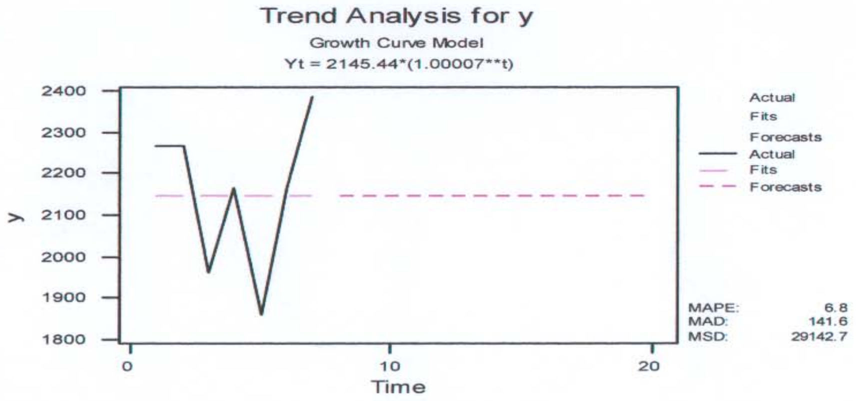
Trend Analysis: y

17/06/2008 08:09:38 Õ

Welcome to Minitab, press F1 for help.
Retrieving project from file: C:\Program Files\MTBWIN\Data\Ã ÏÚæÉ Ìì.MPJ


Trend Analysis for y
Linear Trend Model
Yt = 2147.71 + 1.32143*t
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 6.6
MAD: 138.6
MSD: 29088.7
y
Time


Trend Analysis for y
Quadratic Trend Model
Yt = 2598.43 - 299.155*t + 37.5595*t**2
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 4.5
MAD: 93.6
MSD: 12160.1
y
Time


Trend Analysis for y
Growth Curve Model
Yt = 2145.44*(1.00007**t)
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 6.8
MAD: 141.6
MSD: 29142.7
y
Time

07/05/2008 03:59:40 Õ

Welcome to Minitab, press F1 for help.

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 2147.71 + 1.32143*t

Accuracy Measures

```
MAPE:        6.63900
MAD:         138.571
MSD:         29088.7
```

Row	Period	Forecast
1	8	2158.29
2	9	2159.61
3	10	2160.93
4	11	2162.25
5	12	2163.57
6	13	2164.89
7	14	2166.21
8	15	2167.54
9	16	2168.86
10	17	2170.18
11	18	2171.50
12	19	2172.82
13	20	2174.14

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 2598.43 - 299.155*t + 37.5595*t**2

Accuracy Measures

```
MAPE:        4.49189
MAD:         93.5646
MSD:         12160.1
```

Row	Period	Forecast
1	8	2609.0
2	9	2948.4
3	10	3362.8
4	11	3852.4
5	12	4417.1
6	13	5057.0
7	14	5771.9
8	15	6562.0
9	16	7427.2
10	17	8367.5
11	18	9382.9
12	19	10473.5
13	20	11639.1

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 2145.44*(1.00007**t)

Accuracy Measures

```
MAPE:      6.75529
MAD:       141.555
MSD:       29142.7
```

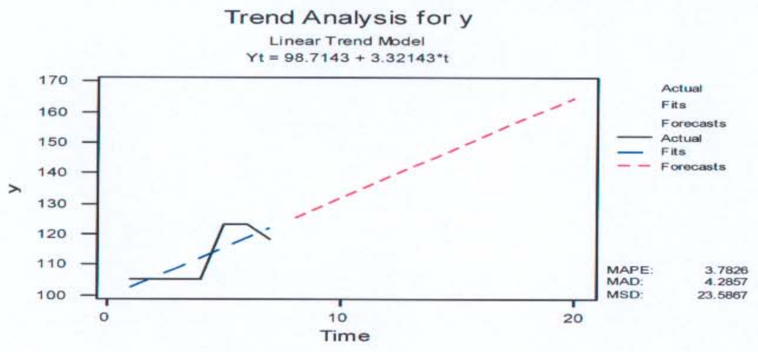
Row	Period	Forecast
1	8	2146.63
2	9	2146.78
3	10	2146.93
4	11	2147.08
5	12	2147.23
6	13	2147.38
7	14	2147.53
8	15	2147.67
9	16	2147.82
10	17	2147.97
11	18	2148.12
12	19	2148.27
13	20	2148.42

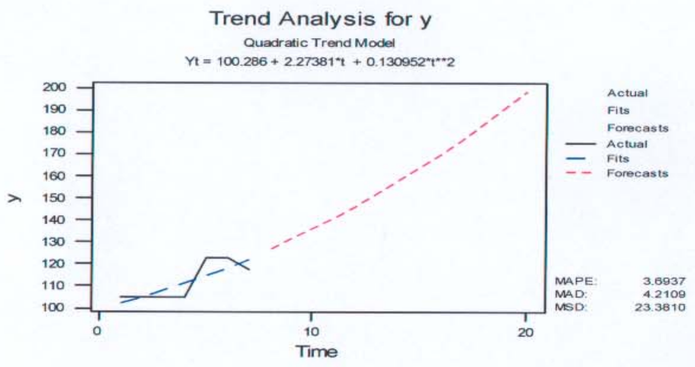
Trend Analysis: y

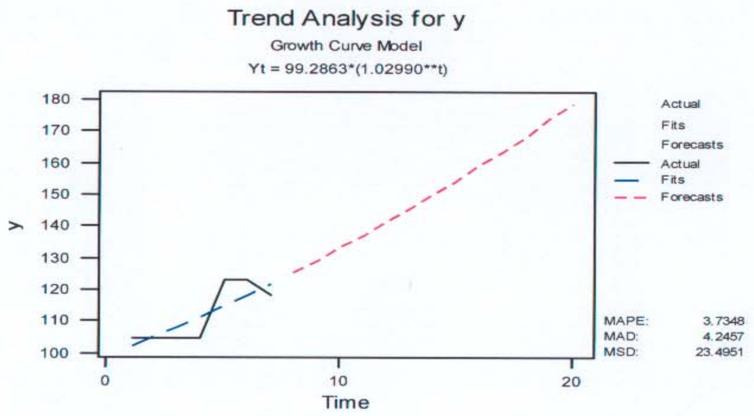
Macro is running ... please wait

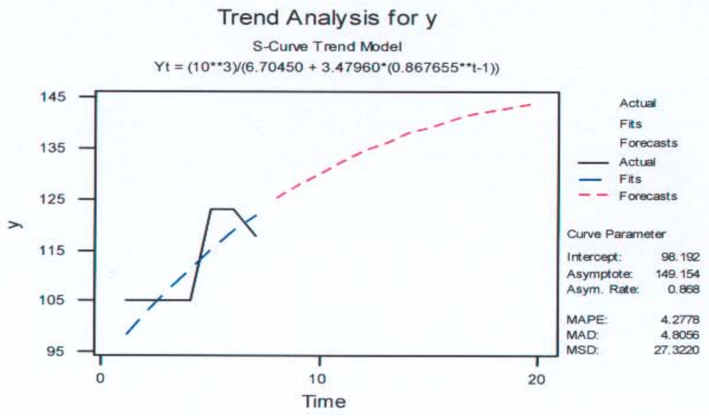
Trend Analysis

** Error ** Cannot fit model to these data; execution aborted


Trend Analysis for y
Linear Trend Model
Yt = 98.7143 + 3.32143*t
y
Time
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 3.7826
MAD: 4.2857
MSD: 23.5867


Trend Analysis for y
Quadratic Trend Model
Yt = 100.286 + 2.27381*t + 0.130952*t**2
y
Time
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 3.6937
MAD: 4.2109
MSD: 23.3810


Trend Analysis for y
Growth Curve Model
Yt = 99.2863*(1.02990**t)
y
Time
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 3.7348
MAD: 4.2457
MSD: 23.4951


Trend Analysis for y
S-Curve Trend Model
Yt = (10**3)/(6.70450 + 3.47960*(0.867655**t-1))
y
Time
Actual
Fits
Forecasts
Curve Parameter
Intercept: 98.192
Asymptote: 149.154
Asym. Rate: 0.868
MAPE: 4.2778
MAD: 4.8056
MSD: 27.3220

07/05/2008 04:02:09 Õ

```
Welcome to Minitab, press F1 for help.

Macro is running ... please wait
```

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0

Fitted Trend Equation

Yt = 98.7143 + 3.32143*t


Accuracy Measures

MAPE:         3.78258
MAD:          4.28571
MSD:          23.5867


 Row  Period  Forecast

   1       8   125.286
   2       9   128.607
   3      10   131.929
   4      11   135.250
   5      12   138.571
   6      13   141.893
   7      14   145.214
   8      15   148.536
   9      16   151.857
  10      17   155.179
  11      18   158.500
  12      19   161.821
  13      20   165.143
```

Trend Analysis: y

```
Macro is running ... please wait
```

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0

Fitted Trend Equation

Yt = 100.286 + 2.27381*t  + 0.130952*t**2


Accuracy Measures

MAPE:         3.69367
MAD:          4.21088
MSD:          23.3810
```

Row	Period	Forecast
1	8	126.857
2	9	131.357
3	10	136.119
4	11	141.143
5	12	146.429
6	13	151.976
7	14	157.786
8	15	163.857
9	16	170.190
10	17	176.786
11	18	183.643
12	19	190.762
13	20	198.143

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data	y
Length	7.00000
NMissing	0

Fitted Trend Equation

Yt = 99.2863*(1.02990**t)

Accuracy Measures

MAPE:	3.73482
MAD:	4.24571
MSD:	23.4951

Row	Period	Forecast
1	8	125.672
2	9	129.429
3	10	133.299
4	11	137.284
5	12	141.389
6	13	145.616
7	14	149.969
8	15	154.453
9	16	159.070
10	17	163.826
11	18	168.724
12	19	173.768
13	20	178.964

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data	y
Length	7.00000
NMissing	0

Fitted Trend Equation

```
Yt = (10**3)/(6.70450 + 3.47960*(0.867655**t-1))
```

Accuracy Measures

MAPE:	4.27776
MAD:	4.80557
MSD:	27.3220

Row	Period	Forecast
1	8	125.115
2	9	127.842
3	10	130.306
4	11	132.522
5	12	134.507
6	13	136.278
7	14	137.853
8	15	139.250
9	16	140.484
10	17	141.573
11	18	142.532
12	19	143.374
13	20	144.113

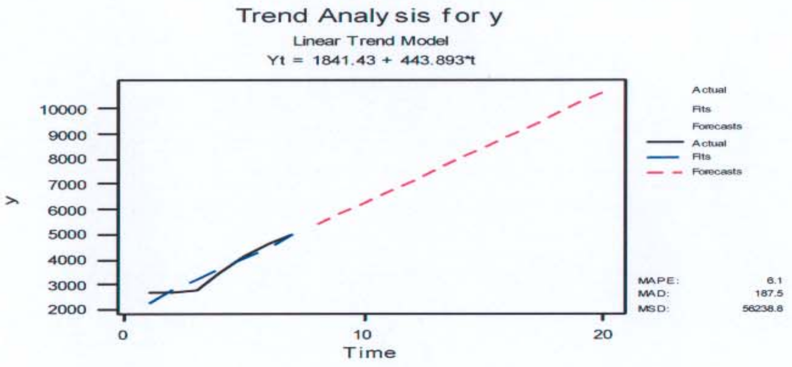
Trend Analysis: y

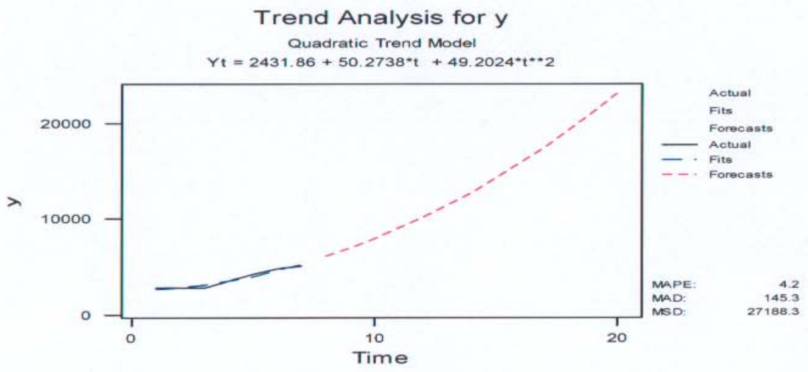
—— 17/06/2008 08:18:11 Õ ——

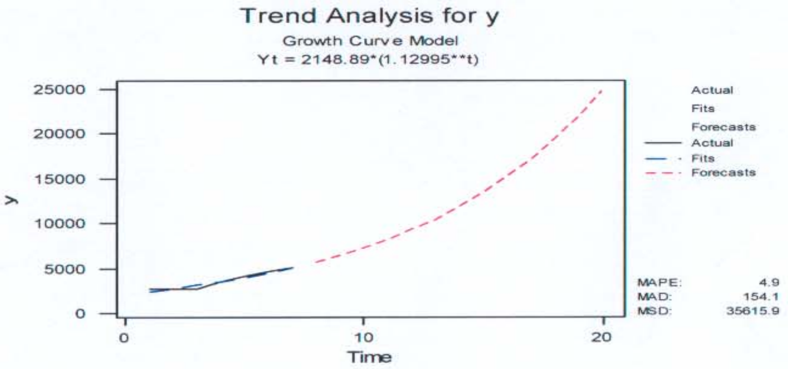
Welcome to Minitab, press F1 for help.
Retrieving project from file: C:\Program Files\MTBWIN\Data\Ã ÊØÈíÞíÉ ÌÌ.MPJ

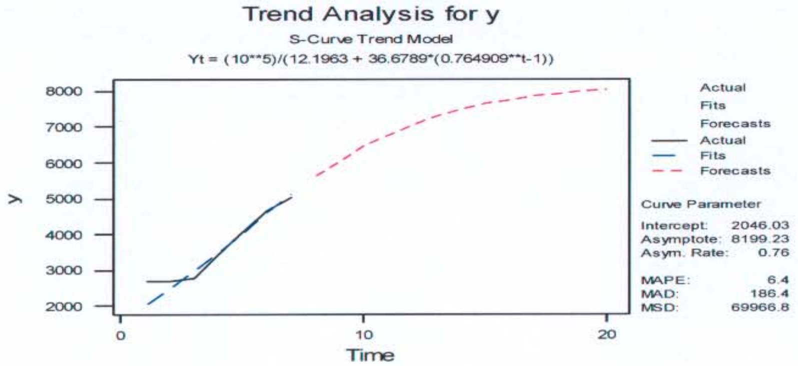
ملحق رقم (١٩)

كلية العلوم التطبيقية - الطلاب









—————— **07/05/2008 04:07:52 Õ** ——————————————————

```
Welcome to Minitab, press F1 for help.

Macro is running ... please wait
```

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0

Fitted Trend Equation

Yt = 1841.43 + 443.893*t


Accuracy Measures

MAPE:          6.13150
MAD:           187.520
MSD:           56238.8
```

Row	Period	Forecast
1	8	5392.6
2	9	5836.5
3	10	6280.4
4	11	6724.3
5	12	7168.1
6	13	7612.0
7	14	8055.9
8	15	8499.8
9	16	8943.7
10	17	9387.6
11	18	9831.5
12	19	10275.4
13	20	10719.3

Trend Analysis: y

```
Macro is running ... please wait
```

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0

Fitted Trend Equation

Yt = 2431.86 + 50.2738*t  + 49.2024*t**2

Accuracy Measures

MAPE:          4.23795
MAD:           145.259
MSD:           27188.3
```

Row	Period	Forecast
1	8	5983.0
2	9	6869.7
3	10	7854.8
4	11	8938.4
5	12	10120.3
6	13	11400.6
7	14	12779.4
8	15	14256.5
9	16	15832.0
10	17	17506.0
11	18	19278.4
12	19	21149.1
13	20	23118.3

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data y
Length 7.00000
NMissing 0

Fitted Trend Equation

Yt = 2148.89*(1.12995**t)

Accuracy Measures

MAPE: 4.89553
MAD: 154.102
MSD: 35615.9

Row	Period	Forecast
1	8	5710.6
2	9	6452.7
3	10	7291.2
4	11	8238.6
5	12	9309.2
6	13	10518.9
7	14	11885.8
8	15	13430.4
9	16	15175.6
10	17	17147.7
11	18	19376.0
12	19	21893.8
13	20	24738.9

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data y
Length 7.00000
NMissing 0

Fitted Trend Equation

```
Yt = (10**5)/(12.1963 + 36.6789*(0.764909**t-1))
```

Accuracy Measures

```
MAPE:        6.39266
MAD:         186.412
MSD:         69966.8
```

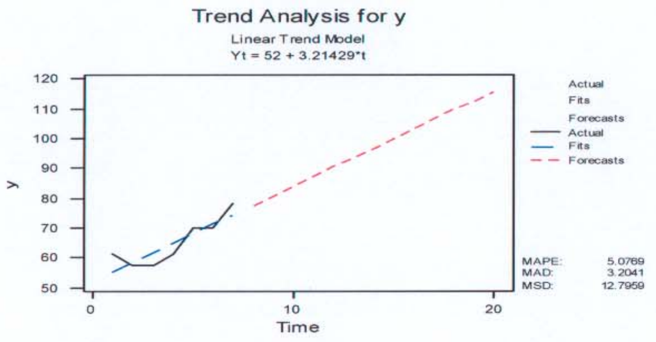
Row	Period	Forecast
1	8	5613.06
2	9	6062.61
3	10	6458.25
4	11	6797.57
5	12	7082.20
6	13	7316.53
7	14	7506.52
8	15	7658.63
9	16	7779.21
10	17	7874.04
11	18	7948.15
12	19	8005.78
13	20	8050.44

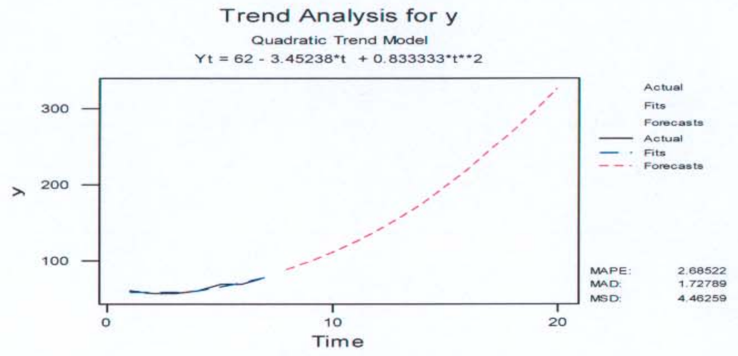
Trend Analysis: y

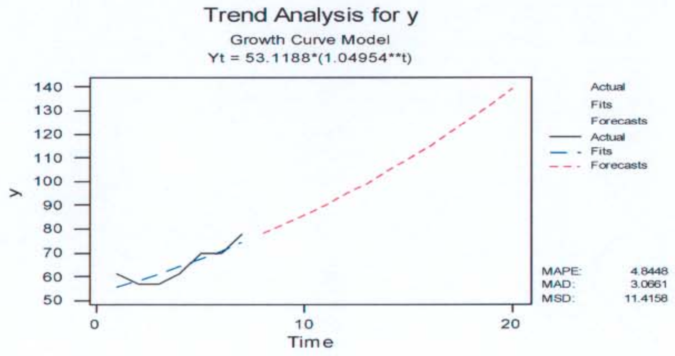
—— 17/06/2008 08:42:16 Õ ——

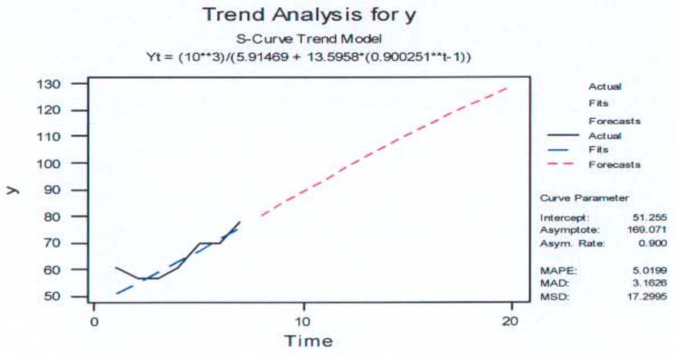
```
Welcome to Minitab, press F1 for help.
Retrieving project from file: C:\Program Files\MTBWIN\Data\Ø ÊØÈíÞíÉ ÌÌÌ.MPJ
```

ملحق رقم (٢٠)


Trend Analysis for y
Linear Trend Model
Yt = 52 + 3.21429*t
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 5.0769
MAD: 3.2041
MSD: 12.7959
Time
y


Trend Analysis for y
Quadratic Trend Model
Yt = 62 - 3.45238*t + 0.833333*t**2
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 2.68522
MAD: 1.72789
MSD: 4.46259
Time
y


Trend Analysis for y
Growth Curve Model
Yt = 53.1188*(1.04954**t)
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 4.8448
MAD: 3.0661
MSD: 11.4158
Time
y


Trend Analysis for y
S-Curve Trend Model
Yt = (10**3)/(5.91469 + 13.5958*(0.900251**t-1))
Actual
Fits
Forecasts
Curve Parameter
Intercept: 51.255
Asymptote: 169.071
Asym. Rate: 0.900
MAPE: 5.0199
MAD: 3.1626
MSD: 17.2995
Time
y

07/05/2008 04:24:53 Õ

Welcome to Minitab, press F1 for help.

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 2529.71 + 237.536*t

Accuracy Measures

```
MAPE:          3.23580
MAD:           106.010
MSD:           14288.7
```

Row	Period	Forecast
1	8	4430.00
2	9	4667.54
3	10	4905.07
4	11	5142.61
5	12	5380.14
6	13	5617.68
7	14	5855.21
8	15	6092.75
9	16	6330.29
10	17	6567.82
11	18	6805.36
12	19	7042.89
13	20	7280.43

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 2644.14 + 161.25*t + 9.53571*t**2

Accuracy Measures

```
MAPE:          3.11677
MAD:           104.163
MSD:           13197.5
```

Row	Period	Forecast
1	8	4544.43
2	9	4867.79
3	10	5210.21
4	11	5571.71
5	12	5952.29
6	13	6351.93
7	14	6770.64
8	15	7208.43
9	16	7665.29
10	17	8141.21
11	18	8636.21
12	19	9150.29
13	20	9683.43

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

```
Yt = 2619.81*(1.07088**t)
```

Accuracy Measures

```
MAPE:        3.11541
MAD:         103.495
MSD:         13375.5
```

Row	Period	Forecast
1	8	4531.0
2	9	4852.2
3	10	5196.1
4	11	5564.4
5	12	5958.8
6	13	6381.2
7	14	6833.5
8	15	7317.9
9	16	7836.6
10	17	8392.0
11	18	8986.9
12	19	9623.9
13	20	10306.0

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

```
Yt = (10**5)/(23.4526 + 21.0916*(0.600211**t-1))
```

Accuracy Measures

MAPE:	5.95369
MAD:	186.826
MSD:	75735.5

Row	Period	Forecast
1	8	4158.95
2	9	4200.29
3	10	4225.49
4	11	4240.77
5	12	4249.99
6	13	4255.55
7	14	4258.89
8	15	4260.89
9	16	4262.10
10	17	4262.82
11	18	4263.26
12	19	4263.52
13	20	4263.68

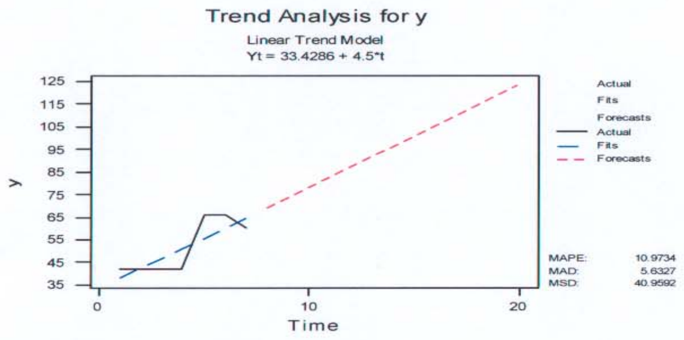
Trend Analysis: y

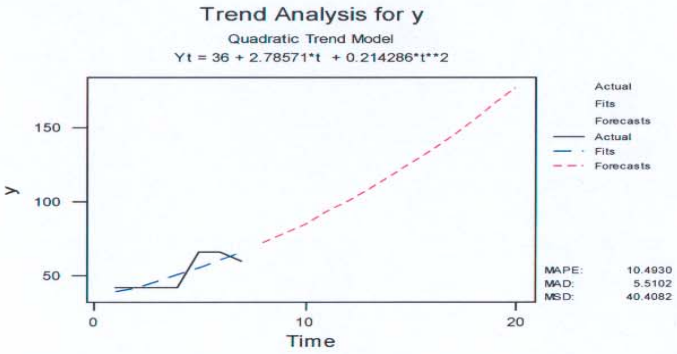
17/06/2008 08:57:08 Õ

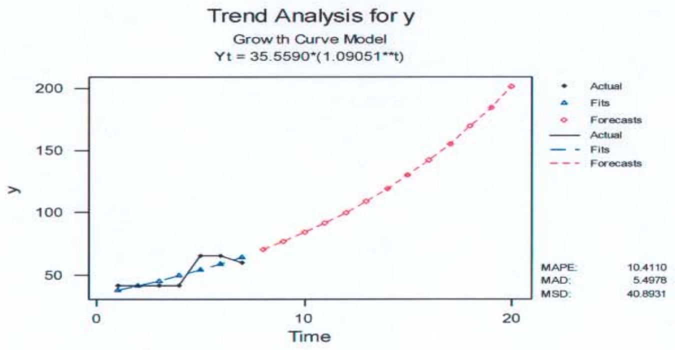
Welcome to Minitab, press F1 for help.
Retrieving project from file: C:\Program Files\MTBWIN\Data\Ø ÇÌÊãÇÚíÉ ÌÌÌ.MPJ

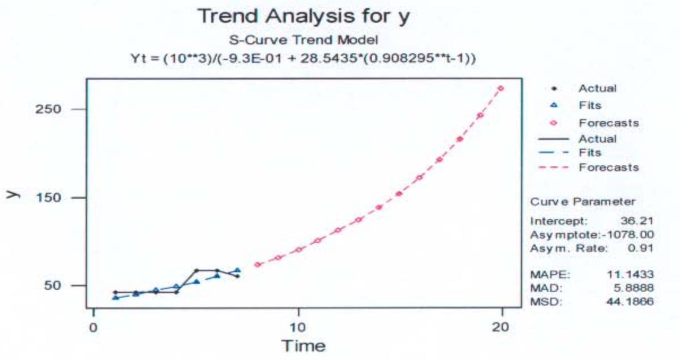
ملحق رقم (٢٢)

كلية الهندسة والعمارة الإسلامية ـ الموارد البشرية









07/05/2008 04:27:36 Õ

Welcome to Minitab, press F1 for help.

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 33.4286 + 4.5*t

Accuracy Measures

```
MAPE:        10.9734
MAD:         5.63265
MSD:         40.9592
```

Row	Period	Forecast
1	8	69.429
2	9	73.929
3	10	78.429
4	11	82.929
5	12	87.429
6	13	91.929
7	14	96.429
8	15	100.929
9	16	105.429
10	17	109.929
11	18	114.429
12	19	118.929
13	20	123.429

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 36 + 2.78571*t + 0.214286*t**2

Accuracy Measures

```
MAPE:        10.4930
MAD:         5.51020
MSD:         40.4082
```

Row	Period	Forecast
1	8	72.000
2	9	78.429
3	10	85.286
4	11	92.571
5	12	100.286
6	13	108.429
7	14	117.000
8	15	126.000
9	16	135.429
10	17	145.286
11	18	155.571
12	19	166.286
13	20	177.429

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data y
Length 7.00000
NMissing 0

Fitted Trend Equation

Yt = 35.5590*(1.09051**t)

Accuracy Measures

MAPE: 10.4110
MAD: 5.49784
MSD: 40.8931

Row	Period	Forecast
1	8	71.117
2	9	77.554
3	10	84.573
4	11	92.227
5	12	100.575
6	13	109.677
7	14	119.604
8	15	130.429
9	16	142.233
10	17	155.106
11	18	169.144
12	19	184.453
13	20	201.147

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data y
Length 7.00000
NMissing 0

Fitted Trend Equation

```
Yt = (10**3)/(-9.3E-01 + 28.5435*(0.908295**t-1))
```

Accuracy Measures

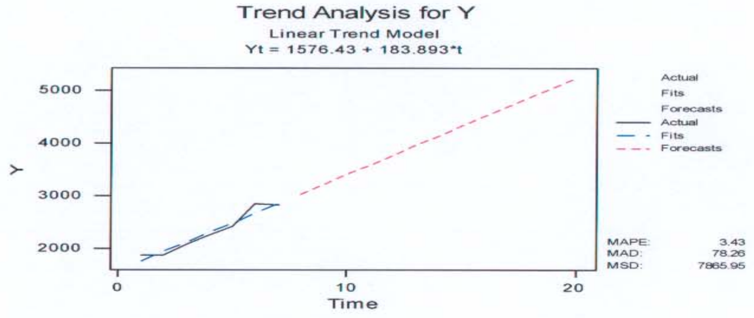
MAPE:	11.1433
MAD:	5.88882
MSD:	44.1866

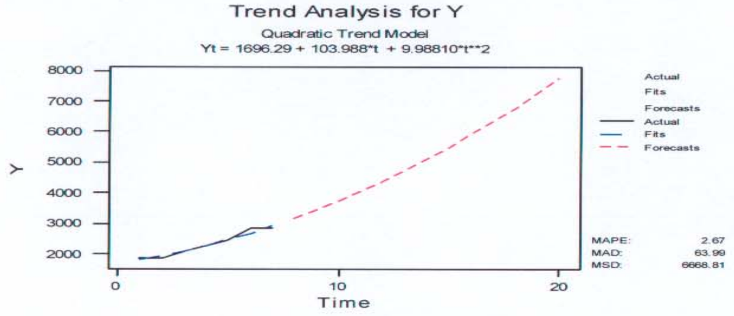
Row	Period	Forecast
1	8	73.367
2	9	81.333
3	10	90.232
4	11	100.189
5	12	111.349
6	13	123.883
7	14	137.992
8	15	153.913
9	16	171.931
10	17	192.388
11	18	215.699
12	19	242.373
13	20	273.043

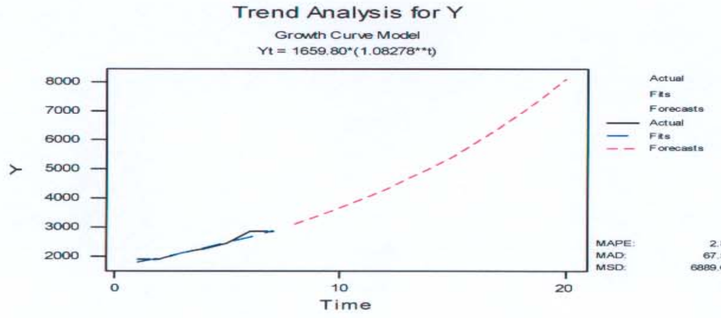
Trend Analysis: y

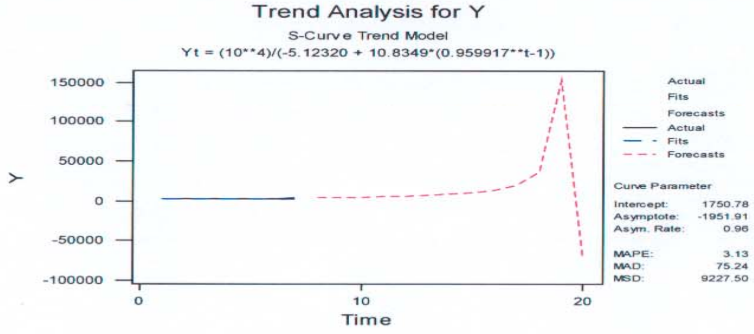
—

كليـة الهنـدسة والعـمارة الإسـلاميـة ـ الطـلاب









07/05/2008 04:33:35 Õ

```
Welcome to Minitab, press F1 for help.

Macro is running ... please wait
```

Trend Analysis

```
Data        Y
Length      7.00000
NMissing    0

Fitted Trend Equation

Yt = 1576.43 + 183.893*t


Accuracy Measures

MAPE:         3.42889
MAD:          78.2551
MSD:          7865.95


 Row  Period  Forecast

   1       8   3047.57
   2       9   3231.46
   3      10   3415.36
   4      11   3599.25
   5      12   3783.14
   6      13   3967.04
   7      14   4150.93
   8      15   4334.82
   9      16   4518.71
  10      17   4702.61
  11      18   4886.50
  12      19   5070.39
  13      20   5254.29
```

Trend Analysis: Y

```
Macro is running ... please wait
```

Trend Analysis

```
Data        Y
Length      7.00000
NMissing    0

Fitted Trend Equation

Yt = 1696.29 + 103.988*t  + 9.98810*t**2

Accuracy Measures

MAPE:         2.66679
MAD:          63.9864
MSD:          6668.81
```

Row	Period	Forecast
1	8	3167.43
2	9	3441.21
3	10	3734.98
4	11	4048.71
5	12	4382.43
6	13	4736.12
7	14	5109.79
8	15	5503.43
9	16	5917.05
10	17	6350.64
11	18	6804.21
12	19	7277.76
13	20	7771.29

Trend Analysis: Y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data Y
Length 7.00000
NMissing 0

Fitted Trend Equation

Yt = 1659.80*(1.08278**t)

Accuracy Measures

MAPE: 2.86380
MAD: 67.5898
MSD: 6889.68

Row	Period	Forecast
1	8	3136.05
2	9	3395.66
3	10	3676.76
4	11	3981.13
5	12	4310.69
6	13	4667.54
7	14	5053.93
8	15	5472.30
9	16	5925.31
10	17	6415.82
11	18	6946.93
12	19	7522.01
13	20	8144.70

Trend Analysis: Y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data Y
Length 7.00000
NMissing 0

Fitted Trend Equation

Yt = (10**4)/(-5.12320 + 10.8349*(0.959917**t-1))

Accuracy Measures

MAPE:	3.13305
MAD:	75.2384
MSD:	9227.50

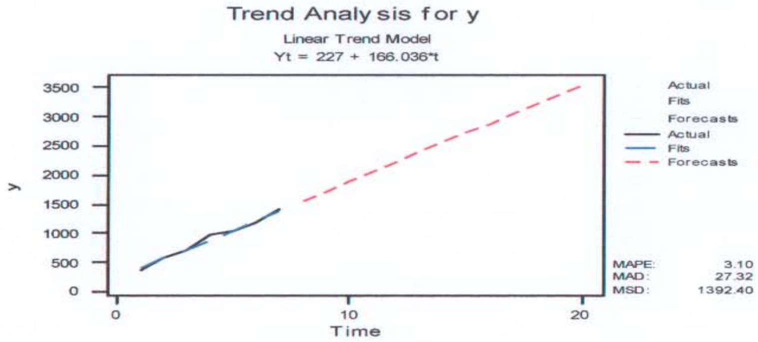
Row	Period	Forecast
1	8	3318
2	9	3721
3	10	4211
4	11	4822
5	12	5601
6	13	6629
7	14	8047
8	15	10126
9	16	13465
10	17	19703
11	18	35481
12	19	153391
13	20	-70041

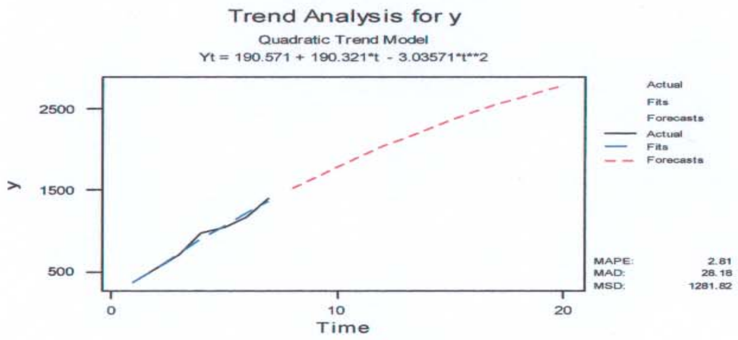
Trend Analysis: Y

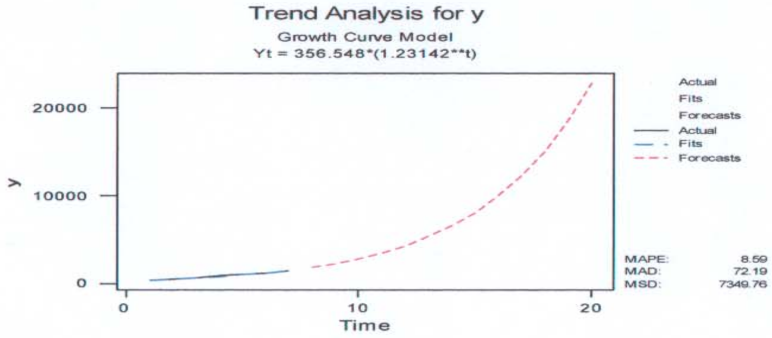
——— 17/06/2008 09:13:16 Õ ———

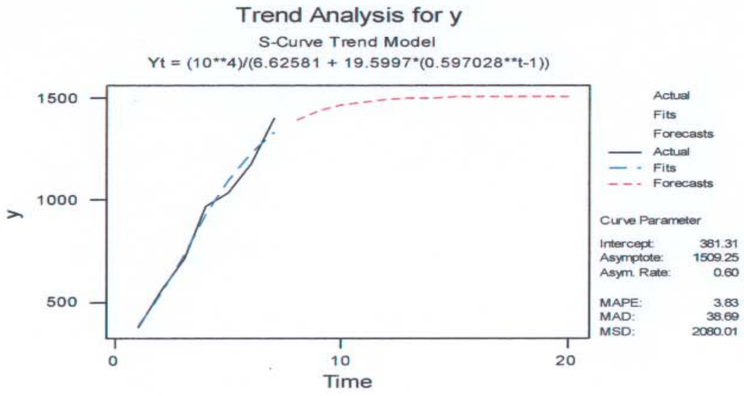
Welcome to Minitab, press F1 for help.
Retrieving project from file: C:\Program Files\MTBWIN\Data\Ø åÏ ÌÌÌ.MPJ

ملحق رقم (٢٤)


Trend Analysis for y
Linear Trend Model
Yt = 227 + 166.036*t
y
Time
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 3.10
MAD: 27.32
MSD: 1392.40


Trend Analysis for y
Quadratic Trend Model
Yt = 190.571 + 190.321*t - 3.03571*t**2
y
Time
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 2.81
MAD: 28.18
MSD: 1281.82


Trend Analysis for y
Growth Curve Model
Yt = 356.548*(1.23142**t)
y
Time
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 8.59
MAD: 72.19
MSD: 7349.76


Trend Analysis for y
S-Curve Trend Model
Yt = (10**4)/(6.62581 + 19.5997*(0.597028**t-1))
y
Time
Actual
Fits
Forecasts
Curve Parameter
Intercept: 381.31
Asymptote: 1509.25
Asym. Rate: 0.60
MAPE: 3.83
MAD: 38.69
MSD: 2080.01

---------- 07/05/2008 04:37:08 Õ ----------

```
Welcome to Minitab, press F1 for help.

Macro is running ... please wait
```

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0

Fitted Trend Equation

Yt = -5.4E-15 + 9*t


Accuracy Measures

MAPE:          34.2857
MAD:           8.57143
MSD:           108.000


 Row  Period  Forecast

   1       8        72
   2       9        81
   3      10        90
   4      11        99
   5      12       108
   6      13       117
   7      14       126
   8      15       135
   9      16       144
  10      17       153
  11      18       162
  12      19       171
  13      20       180
```

Trend Analysis: y

```
Macro is running ... please wait
```

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0

Fitted Trend Equation

Yt = 12 + 1*t  + 1*t**2


Accuracy Measures

MAPE:          26.6667
MAD:           8.00000
MSD:           96.0000
```

Row	Period	Forecast
1	8	84
2	9	102
3	10	122
4	11	144
5	12	168
6	13	194
7	14	222
8	15	252
9	16	284
10	17	318
11	18	354
12	19	392
13	20	432

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 10.7444*(1.29433**t)

Accuracy Measures

```
MAPE:        25.6333
MAD:         8.19783
MSD:         107.314
```

Row	Period	Forecast
1	8	84.63
2	9	109.54
3	10	141.79
4	11	183.52
5	12	237.53
6	13	307.45
7	14	397.94
8	15	515.07
9	16	666.67
10	17	862.89
11	18	1116.86
12	19	1445.59
13	20	1871.07

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
                                  J
*** Values out of bounds during operation at J
    Missing returned 1 times
                                    J
*** Values out of bounds during operation at J
    Missing returned 1 times
```

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0

Fitted Trend Equation

Yt = (10**3)/(  -  *(1**t-1))


Accuracy Measures

MAPE:             *
MAD:              *
MSD:              *
```

Row	Period	Forecast
1	8	*
2	9	*
3	10	*
4	11	*
5	12	*
6	13	*
7	14	*
8	15	*
9	16	*
10	17	*
11	18	*
12	19	*
13	20	*

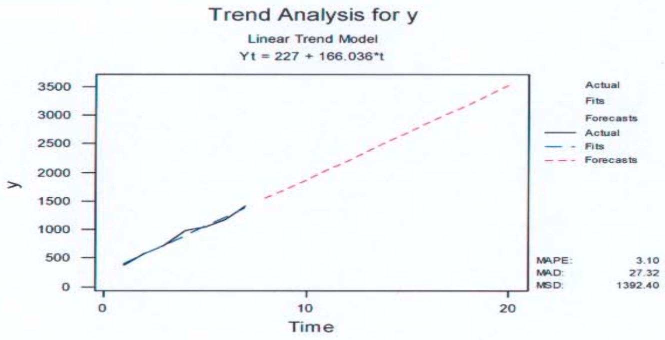
Trend Analysis: y

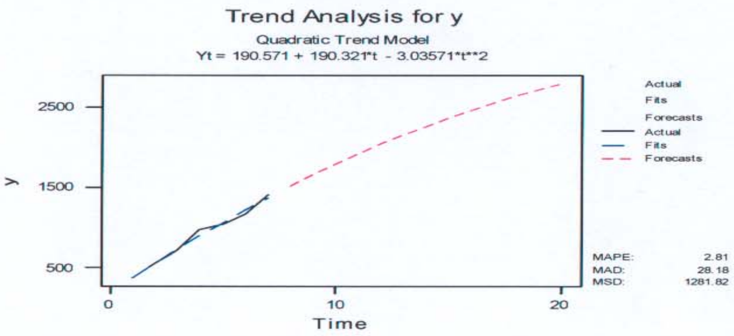
——— 17/06/2008 09:17:27 Õ ———

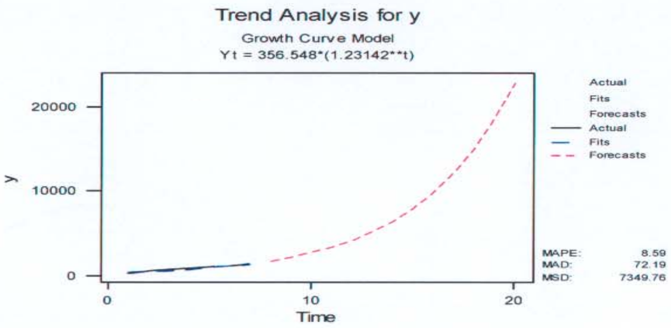
```
Welcome to Minitab, press F1 for help.
Retrieving project from file: C:\Program Files\MTBWIN\Data\Ã ØÈ ÌÌ.MPJ
```

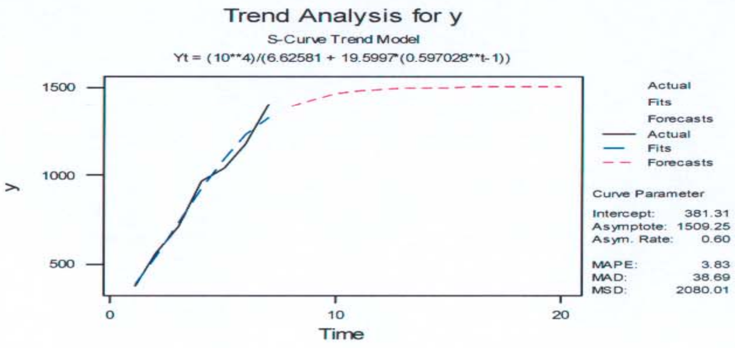
ملحق رقم (٢٥)

كليـة الطـب والعـلوم الطـبية ـ الطـلاب









07/05/2008 04:41:42 Õ

Welcome to Minitab, press F1 for help.

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data	y
Length	7.00000
NMissing	0

Fitted Trend Equation

Yt = 227 + 166.036*t

Accuracy Measures

MAPE:	3.10409
MAD:	27.3163
MSD:	1392.40

Row	Period	Forecast
1	8	1555.29
2	9	1721.32
3	10	1887.36
4	11	2053.39
5	12	2219.43
6	13	2385.46
7	14	2551.50
8	15	2717.54
9	16	2883.57
10	17	3049.61
11	18	3215.64
12	19	3381.68
13	20	3547.71

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data	y
Length	7.00000
NMissing	0

Fitted Trend Equation

Yt = 190.571 + 190.321*t - 3.03571*t**2

Accuracy Measures

MAPE:	2.80902
MAD:	28.1837
MSD:	1281.82

Row	Period	Forecast
1	8	1518.86
2	9	1657.57
3	10	1790.21
4	11	1916.79
5	12	2037.29
6	13	2151.71
7	14	2260.07
8	15	2362.36
9	16	2458.57
10	17	2548.71
11	18	2632.79
12	19	2710.79
13	20	2782.71

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = 356.548*(1.23142**t)

Accuracy Measures

```
MAPE:          8.59138
MAD:           72.1941
MSD:           7349.76
```

Row	Period	Forecast
1	8	1885.3
2	9	2321.6
3	10	2858.9
4	11	3520.5
5	12	4335.2
6	13	5338.5
7	14	6574.0
8	15	8095.4
9	16	9968.8
10	17	12275.9
11	18	15116.8
12	19	18615.2
13	20	22923.3

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

Yt = (10**4)/(6.62581 + 19.5997*(0.597028**t-1))

Accuracy Measures

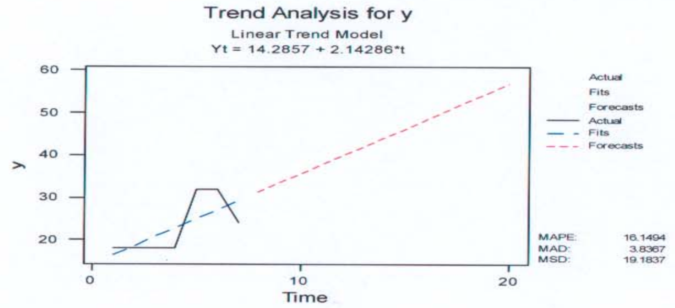
MAPE:	3.82622
MAD:	38.6865
MSD:	2080.01

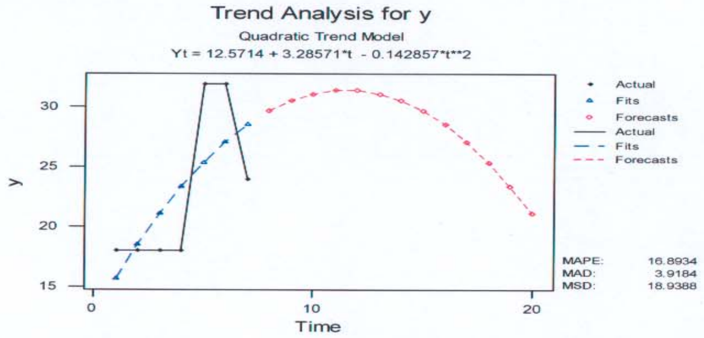
Row	Period	Forecast
1	8	1397.48
2	9	1440.47
3	10	1467.42
4	11	1483.99
5	12	1494.07
6	13	1500.15
7	14	1503.80
8	15	1505.99
9	16	1507.30
10	17	1508.09
11	18	1508.56
12	19	1508.84
13	20	1509.00

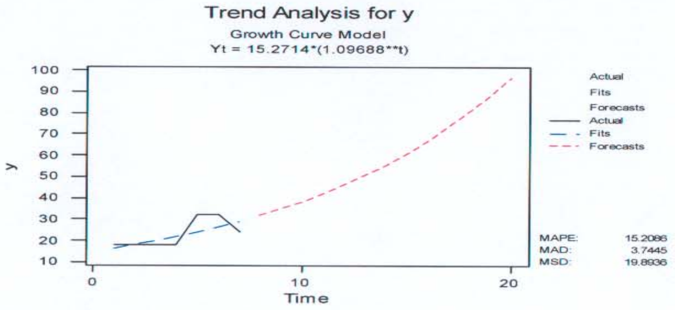
Trend Analysis: y

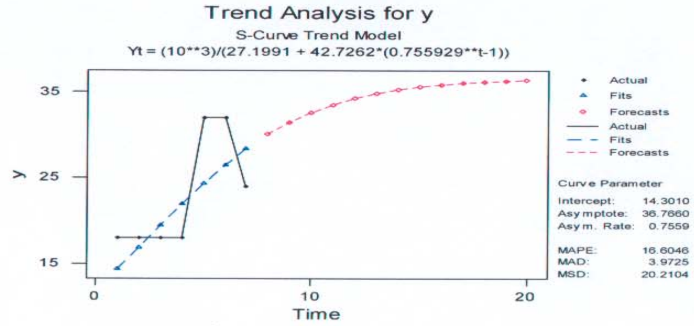
——— 17/06/2008 09:27:17 Õ ———

Welcome to Minitab, press F1 for help.
Retrieving project from file: C:\Program Files\MTBWIN\Data\Ø ØÈ ÌÌÌ.MPJ


Trend Analysis for y
Linear Trend Model
Yt = 14.2857 + 2.14286*t
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 16.1494
MAD: 3.8367
MSD: 19.1837
Time
y


Trend Analysis for y
Quadratic Trend Model
Yt = 12.5714 + 3.28571*t - 0.142857*t**2
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 16.8934
MAD: 3.9184
MSD: 18.9388
Time
y


Trend Analysis for y
Growth Curve Model
Yt = 15.2714*(1.09688**t)
Actual
Fits
Forecasts
MAPE: 15.2086
MAD: 3.7445
MSD: 19.8936
Time
y


Trend Analysis for y
S-Curve Trend Model
Yt = (10**3)/(27.1991 + 42.7262*(0.755929**t-1))
Actual
Fits
Forecasts
Curve Parameter
Intercept: 14.3010
Asymptote: 36.7660
Asym. Rate: 0.7559
MAPE: 16.6046
MAD: 3.9725
MSD: 20.2104
Time
y

——— 07/05/2008 04:45:09 Õ ———

Welcome to Minitab, press F1 for help.

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data	y
Length	7.00000
NMissing	0

Fitted Trend Equation

Yt = 14.2857 + 2.14286*t

Accuracy Measures

MAPE:	16.1494
MAD:	3.83673
MSD:	19.1837

Row	Period	Forecast
1	8	31.4286
2	9	33.5714
3	10	35.7143
4	11	37.8571
5	12	40.0000
6	13	42.1429
7	14	44.2857
8	15	46.4286
9	16	48.5714
10	17	50.7143
11	18	52.8571
12	19	55.0000
13	20	57.1429

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data	y
Length	7.00000
NMissing	0

Fitted Trend Equation

Yt = 12.5714 + 3.28571*t - 0.142857*t**2

Accuracy Measures

MAPE:	16.8934
MAD:	3.91837
MSD:	18.9388

Row	Period	Forecast
1	8	29.7143
2	9	30.5714
3	10	31.1429
4	11	31.4286
5	12	31.4286
6	13	31.1429
7	14	30.5714
8	15	29.7143
9	16	28.5714
10	17	27.1429
11	18	25.4286
12	19	23.4286
13	20	21.1429

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

```
Yt = 15.2714*(1.09688**t)
```

Accuracy Measures

```
MAPE:       15.2086
MAD:        3.74452
MSD:        19.8936
```

Row	Period	Forecast
1	8	32.0000
2	9	35.1001
3	10	38.5006
4	11	42.2305
5	12	46.3218
6	13	50.8094
7	14	55.7318
8	15	61.1311
9	16	67.0534
10	17	73.5495
11	18	80.6750
12	19	88.4907
13	20	97.0636

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      7.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

```
Yt = (10**3)/(27.1991 + 42.7262*(0.755929**t-1))
```

Accuracy Measures

MAPE:	16.6046
MAD:	3.97247
MSD:	20.2104

Row	Period	Forecast
1	8	30.0973
2	9	31.4915
3	10	32.6341
4	11	33.5545
5	12	34.2854
6	13	34.8595
7	14	35.3063
8	15	35.6518
9	16	35.9174
10	17	36.1209
11	18	36.2762
12	19	36.3946
13	20	36.4845

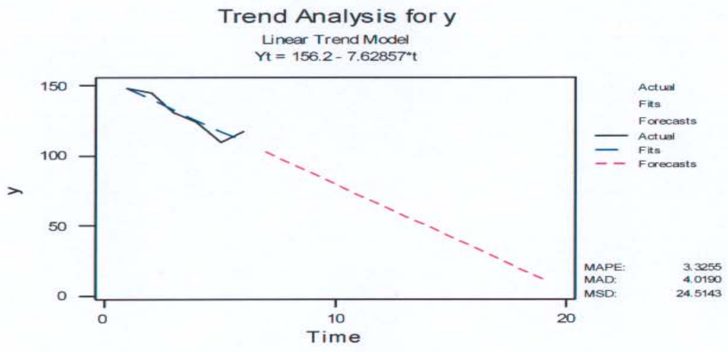
Trend Analysis: y

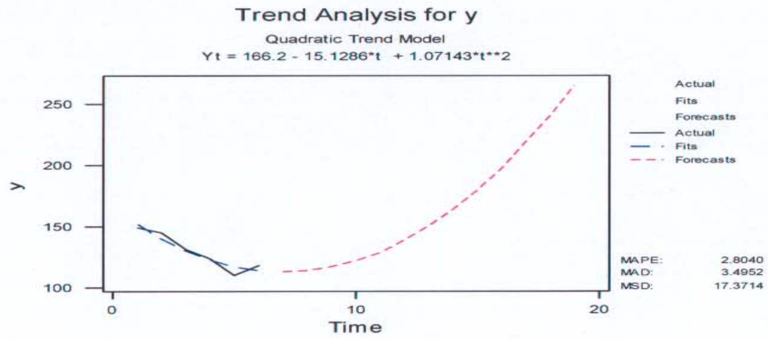
—— 17/06/2008 09:32:56 Õ ——

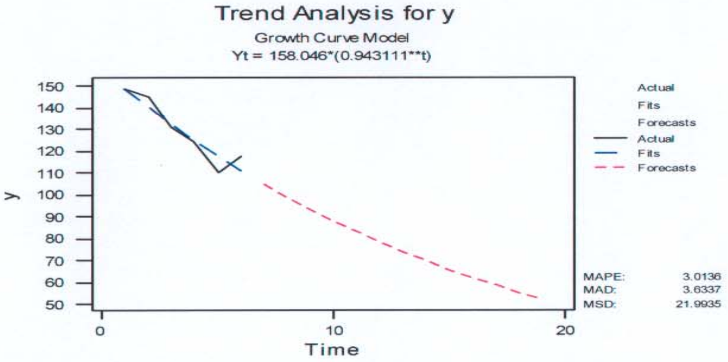
Welcome to Minitab, press F1 for help.
Retrieving project from file: C:\Program Files\MTBWIN\Data\Ã äÇØÞíä ÌÌÌ.MPJ

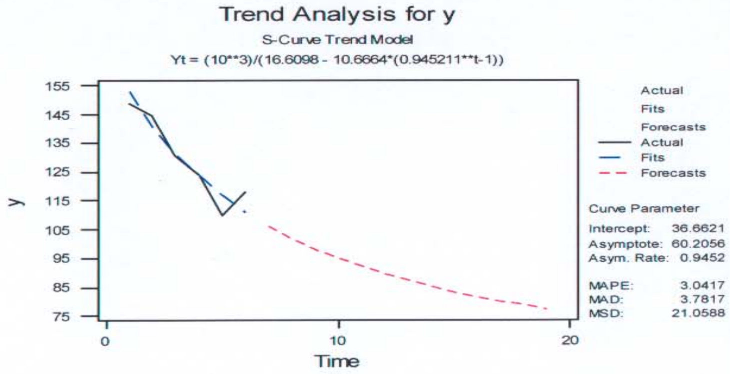
ملحق رقم (٢٧)

كلية اللغة العربية لغير الناطقين بها - الطلاب









07/05/2008 04:49:21 Õ

Welcome to Minitab, press F1 for help.

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      6.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

```
Yt = 156.2 - 7.62857*t
```

Accuracy Measures

```
MAPE:        3.32548
MAD:         4.01905
MSD:         24.5143
```

Row	Period	Forecast
1	7	102.800
2	8	95.171
3	9	87.543
4	10	79.914
5	11	72.286
6	12	64.657
7	13	57.029
8	14	49.400
9	15	41.771
10	16	34.143
11	17	26.514
12	18	18.886
13	19	11.257

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

```
Data        y
Length      6.00000
NMissing    0
```

Fitted Trend Equation

```
Yt = 166.2 - 15.1286*t  + 1.07143*t**2
```

Accuracy Measures

```
MAPE:        2.80403
MAD:         3.49524
MSD:         17.3714
```

Row	Period	Forecast
1	7	112.800
2	8	113.743
3	9	116.829
4	10	122.057
5	11	129.429
6	12	138.943
7	13	150.600
8	14	164.400
9	15	180.343
10	16	198.429
11	17	218.657
12	18	241.029
13	19	265.543

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data y
Length 6.00000
NMissing 0

Fitted Trend Equation

Yt = 158.046*(0.943111**t)

Accuracy Measures

MAPE: 3.01362
MAD: 3.63371
MSD: 21.9935

Row	Period	Forecast
1	7	104.888
2	8	98.921
3	9	93.293
4	10	87.986
5	11	82.980
6	12	78.260
7	13	73.808
8	14	69.609
9	15	65.649
10	16	61.914
11	17	58.392
12	18	55.070
13	19	51.937

Trend Analysis: y

Macro is running ... please wait

Trend Analysis

Data y
Length 6.00000
NMissing 0
Fitted Trend Equation
Yt = (10**3)/(16.6098 - 10.6664*(0.945211**t-1))

Accuracy Measures

MAPE:	3.04166
MAD:	3.78166
MSD:	21.0588

Row	Period	Forecast
1	7	106.158
2	8	101.896
3	9	98.172
4	10	94.893
5	11	91.989
6	12	89.403
7	13	87.089
8	14	85.010
9	15	83.133
10	16	81.434
11	17	79.891
12	18	78.485
13	19	77.200

Trend Analysis: y

——— 17/06/2008 09:38:24 Õ ———

```
Welcome to Minitab, press F1 for help.
Retrieving project from file: C:\Program Files\MTBWIN\Data\Ø äÇØÞíä ÌÌÌ.MPJ
```